



# **LEALDADE E LAÇOS RELACIONAIS EM SERVIÇOS**

O caso do setor das telecomunicações móveis

por

André Filipe Esteves Gomes

Tese de Mestrado em Gestão de Serviços

Orientada por

Professora Doutora Teresa Fernandes

**2014**

## NOTA BIBLIOGRÁFICA

André Filipe Esteves Gomes nasceu a 05 de Junho de 1984 no Porto, cidade onde vive até hoje.

Iniciou a sua vida académica em 2002, ano em que ingressou no Instituto Superior de Engenharia do Porto, onde concluiu a Licenciatura em Engenharia Eletrotécnica e de Computadores.

Em 2011 iniciou o Mestrado em Gestão de Serviços na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, por considerar uma oportunidade pessoal e profissional a especialização na área dos serviços.

No âmbito profissional, durante toda a Licenciatura, exerceu funções de Técnico de Reciclagem na empresa Inforsoeima. Após a conclusão da licenciatura, exerceu funções administrativas e entre 2010 e 2012 assumiu funções na área de *franchising*, sempre na mesma empresa. Atualmente, encontra-se a exercer funções de Diretor de Produção e Logística, também na mesma empresa.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar aos meus pais, por serem quem são e por terem feito de mim o que sou hoje.

À minha namorada por toda a ajuda que me deu neste projeto, sem ela teria sido muito mais difícil. Ainda pela compreensão e apoio incondicional, nesta fase de muita ausência.

À minha orientadora, Prof. Doutora Teresa Fernandes, por ter acreditado em mim e neste projeto, pela sua dedicação, disponibilidade e simpatia, assim como pela exigência e rigor que sempre demonstrou.

Aos meus amigos e família, pela paciência e motivação que me transmitiram ao longo deste percurso.

Por último, a todos os que se disponibilizaram a responder ao meu questionário, pois sem eles, este estudo não seria possível.

## RESUMO

A lealdade é um fator extremamente importante para as organizações, dado que, atualmente, numa economia global e extremamente competitiva, as organizações necessitam de estar focadas no cliente, de forma a mantê-lo leal e a tornarem esse relacionamento rentável. No setor das telecomunicações móveis, a lealdade é ainda mais importante, dado que o mercado atingiu já uma elevada maturidade, com o número de cartões a ultrapassar o número de população, o que dificulta e encarece o processo de aquisição de novos clientes. Esta situação faz com que a perda de um cliente para outra empresa concorrente seja algo a evitar, fazendo com que estas organizações se empenhem na construção de um relacionamento leal com os clientes. Neste contexto, este estudo tem como objetivo verificar o impacto dos diferentes laços relacionais na lealdade dos clientes, no setor das telecomunicações móveis, de forma a observar aqueles que devem ser reforçados, de forma a fortalecer a lealdade do cliente.

Realizou-se um questionário *online*, utilizando escalas validadas noutros estudos. A amostra obtida foi de 282 inquéritos recolhidos. Após validar a escala psicométrica, foi proposto um modelo que relaciona as variáveis em estudo. Utilizaram-se, como metodologia, técnicas de análise de correlações e de regressão linear, assim como a análise ANOVA, recorrendo a um programa de estatística para analisar os resultados.

Foi verificada a existência de relações entre todos os laços, assim como foram encontrados os laços relacionais com maior influência sobre a lealdade. Os laços psicológicos foram os que revelaram ter maior influência na lealdade atitudinal dos clientes, seguidos dos laços emocionais e dos laços de confiança. Em larga medida, estes laços estão ligados à satisfação de clientes, que é um preditor significativo da lealdade. No final, procedeu-se a uma revisão do modelo proposto.

### Palavras-chave

Relacionamento, laços, lealdade

## **ABSTRACT**

Loyalty is an extremely important factor for organizations, since nowadays, in a global and highly competitive economy, organizations need to be customer focused, to keep them loyal and to make this profitable relationship. In the mobile telecommunications sector, loyalty is even more important, since the market has already reached a high maturity, with the number of cards to exceed the number of population, making the process of acquiring new customers more difficult and costly. This situation means that the loss of a client to another competitor is something to avoid, what makes these organizations to compromise in building loyal customer relationships. In this context, this study aims to determine the impact of different relational bonds on customer loyalty in the mobile telecommunications sector, to observe those who need to be strengthened, in order to enhance customer loyalty.

We conducted an online survey using validated scales in other studies. The sample collected was 282 inquired. After validating the psychometric scale, a model that relates the study variables was proposed. We use as methodology techniques such as correlation analysis and linear regression, and ANOVA analysis, using a statistical program to analyze the results.

The existence of relations between all bonds was observed, as well as the relational bonds with major influence on loyalty. Psychological bonds were those who reported having greater influence on customers attitudinal loyalty, followed by emotional bonds and confidence bonds. To a large extent, these bonds are linked to customer satisfaction, which is a significant predictor of loyalty. In the end we proceeded to a revision of the proposed model.

### **Keywords**

Relationship, bonds, loyalty

# ÍNDICE

|   |      |
|---|------|
| NOTA BIBLIOGRÁFICA .....                                | I    |
| AGRADECIMENTOS .....                                    | II   |
| RESUMO .....  | III  |
| ABSTRACT .....  | IV   |
| ÍNDICE.....   | V    |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS .....                                | VII  |
| ÍNDICE DE TABELAS .....                                 | VIII |
| ÍNDICE DE FIGURAS .....                                 | IX   |
| 1 - INTRODUÇÃO .....                                    | 1    |
| 1.1 - ENQUADRAMENTO GERAL .....                         | 1    |
| 1.2 - OBJETIVO E RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....             | 2    |
| 1.3 - ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....                    | 3    |
| 2 - REVISÃO DA LITERATURA.....                          | 4    |
| 2.2 - DEFINIÇÃO LAÇOS RELACIONAIS .....                 | 5    |
| 2.2 - TIPOS DE LAÇOS.....                               | 7    |
| 2.3 - FORÇA DE CADA LAÇO .....                          | 12   |
| 2.2 – LEALDADE E LAÇOS RELACIONAIS .....                | 15   |
| 3 -ESTUDO EMPÍRICO .....                                | 18   |
| 3.1 - MODELO E HIPÓTESES DE PESQUISA .....              | 18   |
| 3.2 - APRESENTAÇÃO DO CONTEXTO DE ESTUDO .....          | 19   |
| 3.2.1 – O MERCADO DAS TELECOMUNICAÇÕES EM PORTUGAL..... | 19   |
| 3.2.2 - <i>CHURN</i> .....                              | 21   |
| 3.3 - METODOLOGIA.....                                  | 23   |
| 3.3.1 - QUESTIONÁRIO .....                              | 23   |
| 3.3.2 - PROCEDIMENTOS .....                             | 25   |
| 4 - ANÁLISE DE DADOS.....                               | 27   |

|   |    |
|---|----|
| 4.1 - CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....                     | 27 |
| 4.2 - RESULTADOS .....                                    | 29 |
| 4.2.1 - ANÁLISE DAS CORRELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS .....  | 31 |
| 4.2.1 - ANÁLISE DAS HIPÓTESES – REGRESSÃO LINEAR .....    | 32 |
| 5 – CONCLUSÕES .....                                      | 39 |
| 5.1 - DISCUSSÃO E CONCLUSÕES DA INVESTIGAÇÃO .....        | 39 |
| 5.2 - CONTRIBUTOS PARA A GESTÃO E PESQUISAS FUTURAS ..... | 41 |
| BIBLIOGRAFIA .....  | 43 |
| ANEXO I.....  | 50 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1 - Taxa de mudança de operador de serviço de telecomunicações móveis. .... | 22 |
| Gráfico 2 - Distribuição dos participantes por género.....                          | 27 |
| Gráfico 3 - Distribuição dos participantes por idade.....                           | 27 |
| Gráfico 4 - Distribuição dos participantes por escolaridade.....                    | 28 |
| Gráfico 5- Médias marginais estimadas .....   | 37 |



## ÍNDICE DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 - Integração das Variáveis de Relacionamento e do Processo de Desenvolvimento do Relacionamento .....  | 7  |
| Tabela 2 - Tipos de Laços (Arantola, 2002) .....  | 10 |
| Tabela 3 – A Natureza dos Laços Revista. (Arantola, 2002) .....   | 15 |
| Tabela 4 - Prestadores de Serviços de Telecomunicações Móveis (ANACOM, 2013) .....  | 20 |
| Tabela 5 – Caracterização da amostra .....  | 28 |
| Tabela 6 - Valores de <i>Alpha de Cronbach</i> e correlações item-total para os Laços de Confiança, Sociais, Estruturais, Económicos, Psicológicos e Emocionais ..... | 30 |
| Tabela 7 - Valores de <i>Alpha de Cronbach</i> e correlações item-total para a Lealdade.....  | 31 |
| Tabela 8 – Correlações entre os vários laços e a lealdade .....   | 32 |
| Tabela 9 – Preditores da Lealdade.....  | 34 |
| Tabela 10 – Resultado das Hipóteses .....   | 35 |
| Tabela 11 - Teste dos Efeitos .....   | 37 |
| Tabela 12 - Médias marginais estimadas.....   | 37 |
| Tabela 13 - Alfas de Cronbach .....   | 51 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 - Modelo de Estudo. (Fonte: Elaboração própria).....             | 18 |
| Figura 2- Estimativas estandardizadas do modelo de regressão linear ..... | 33 |
| Figura 3 - Modelo de Estudo Corrigido. (Fonte: Elaboração própria) .....  | 36 |

# 1 - INTRODUÇÃO

## 1.1 - ENQUADRAMENTO GERAL

Tem vindo a ocorrer, nos últimos anos, uma mudança de paradigma no marketing de serviços, tendo-se passado de uma visão "marketing mix" orientada para a transação da troca, para uma visão de marketing de relacionamento (Grönroos, 1990). Aposta-se mais numa forma de desenvolver, melhorar, manter e terminar relacionamentos do que em adquirir novos clientes.

O marketing relacional tem como objetivo a construção de relacionamentos duradouros com os clientes, em que laços e vínculos se tornaram conceitos centrais no estudo das relações com os clientes, sendo mesmo um objetivo central de marketing relacional (Arantola, 2002). De forma a desenvolver uma teoria eficaz de marketing relacional, é necessário entender o que motiva os consumidores a reduzir as suas escolhas de mercado disponíveis e o que os leva a envolverem-se num comportamento de mercado relacional ao escolherem o mesmo comerciante em situações de escolhas posteriores (Sheth e Parvatiyar, 2001).

A aplicação do marketing relacional é ainda mais importante em serviços que se encontram em setores fortemente concorrenciais, como é o caso do mercado das telecomunicações (Wei e Chiu, 2002).

O setor das telecomunicações móveis tem crescido largamente nas duas últimas décadas, fruto do desenvolvimento tecnológico (Jurisic e Azevedo, 2011). Esse rápido crescimento levou ao aparecimento de vários operadores e hoje temos, em Portugal, um mercado que está numa fase de maturidade, contando neste momento com 7 operadores móveis que oferecem uma ampla oferta de serviços e produtos (ANACOM, 2013).

O crescimento do mercado foi acompanhado por alterações legislativas que visaram a redução das barreiras à saída, isto é, facilitar a mudança de operador, como é o caso da portabilidade de número entre redes. Estas alterações, assim como uma forte concorrência no setor e a introdução de novas ofertas de serviços, têm levado a um aumento da mudança de operador (ANACOM, 2013). A crescente importância económica das empresas de telecomunicações inspirou muitos académicos de gestão a dedicar mais atenção à pesquisa sobre o tema (Gerpott et al., 2001).

Neste momento, os operadores estão numa espiral de competição pelos clientes, apesar da diferenciação possível entre operadores ser praticamente inexistente (Jurisic e Azevedo, 2011). Nesta fase, em que os custos de conquistar um novo cliente têm vindo a aumentar, as empresas do setor viram-se obrigadas a adotar uma nova estratégia: apostar na manutenção dos atuais clientes (Reichheld, 1992; Wei e Chiu, 2002; Van den Poel e Lariviere, 2004; Jurisic e Azevedo, 2011).

Será interessante, por isso, verificar quais os laços a reforçar na relação das empresas de telecomunicações móveis com os seus clientes de forma a poderem evitar o abandono dos mesmos.

## **1.2 - OBJETIVO E RELEVÂNCIA DO ESTUDO**

A lealdade do cliente é um dos fatores mais importantes, quando se pretende manter um relacionamento rentável de longo prazo, ainda mais no setor das telecomunicações móveis, em que é mais rentável manter e satisfazer os clientes existentes do que atrair novos (Reinartz e Kumar, 2003). Os clientes leais podem levar a um aumento das receitas para a empresa (Schlesinger e Heskett, 1991; Reichheld (1992)) originando vendas previsíveis e fluxos de lucro (Aaker, 1992).

Acontece que a maioria dos estudos efetuados sobre fidelidade dão grande importância à satisfação, confiança e comprometimento, enquanto o número de estudos acerca dos vínculos ou laços relacionais é mais reduzido.

Se olharmos para os estudos que demonstram a influência dos laços no relacionamento com o cliente e a sua capacidade em ‘reter’ o cliente, verificamos que são maioritariamente no contexto *business-to-business* (B2B). No contexto *business-to-consumer* (B2C), não existem muitos estudos, pois estas relações são mais complexas e específicas, o que torna muito difícil desenvolver e avaliar um quadro universal do cenário (Arantola, 2002).

O objetivo desta dissertação é estudar o impacto dos diferentes laços relacionais na lealdade dos clientes no sector das telecomunicações móveis.

### **1.3 - ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO**

O trabalho começa por efetuar um enquadramento teórico do tema, explorando os conceitos de vínculos relacionais, compromisso e lealdade, tipos de laços e suas forças, assim como o ciclo de vida das relações.

No capítulo seguinte, o estudo empírico, apresenta-se o caso de estudo, formulam-se as hipóteses e apresenta-se a metodologia.

Segue-se o capítulo 4 com a discussão dos resultados e o último capítulo, o capítulo 5, encerra a tese, expondo as conclusões, os contributos para a gestão e as limitações da investigação desenvolvida.

## 2 - REVISÃO DA LITERATURA

A natureza interpessoal dos serviços torna-os particularmente adequados para a construção de um relacionamento (Berry, 1995). O conceito de marketing relacional tem contrastado com o de marketing transacional ou tradicional. Enquanto este último se foca na procura de novos clientes, o *marketing* relacional tem como objetivo as relações de longo prazo. (Grönroos, 1993; Christopher et al., 1995). O *marketing* relacional tem sido utilizado para estabelecer, manter, melhorar e terminar relações com os clientes e outros parceiros, oferecendo-lhes serviços e produtos personalizados e outros benefícios de relacionamento que se pensa aumentar a satisfação, confiança e compromisso (Berry, 1995; Gwinner et al., 1998).

Uma relação consiste numa série de episódios. Um primeiro episódio, ou seja, a primeira compra a um prestador de serviço, não representa, ainda, uma relação. É o ponto de partida necessário para a mesma, mas pode ser o primeiro e, ao mesmo tempo, o último contacto com o prestador de serviços. Se o serviço é do tipo contínuo, a relação é estabelecida aquando da assinatura do contrato (por exemplo, TV por cabo). Se, por outro lado, o serviço é do tipo discreto, a relação é estabelecida no momento da segunda compra (por exemplo, hotelaria, restauração). Contudo, focar apenas eventos de recompra pode dar uma imagem muito simples de relacionamentos. (Liljander e Strandvik, 1995)

Ao nível dos relacionamentos, Liljander e Strandvik (1995) identificam três tipos diferentes: uma relação valiosa, uma relação indiferente ou uma relação forçada. O cliente está, respetivamente, comprometido de forma positiva, de forma indiferente, ou de forma negativa com o prestador de serviços. Da mesma forma que o cliente pode estar comprometido com um prestador de serviços, o prestador de serviços pode estar comprometido com o cliente, demonstrando-o através do comportamento (p.e. contactando ativamente o consumidor, dando informação individual, benefícios extras) e da atitude (p.e. preferindo um cliente a outro).

## 2.2 - DEFINIÇÃO LAÇOS RELACIONAIS

O *marketing* relacional tem como objetivo a construção de relações duradouras e, nesse sentido, as ligações e os laços relacionais tornaram-se o principal objeto de estudo. Dentro do paradigma de interação em rede, as relações são pensadas para produzir laços (Easton e Araujo, 1986; Wilson e Mummalaneni, 1986). Qualquer relação que tenta desenvolver valor para o cliente, por meio de atividades em parceria, é suscetível de criar um elo maior entre os consumidores e comerciantes (Sheth e Parvatiyar, 2001).

As palavras elos e laços já foram utilizadas em diversos estudos, mas ainda não existe uma definição dominante (Arantola, 2002).

Liljander e Strandvik (1995) definem os laços relacionais como barreiras de saída que amarram o cliente ao prestador do serviço e o mantêm no relacionamento, isto é, um cliente negativamente comprometido vai tentar terminar o relacionamento o mais rapidamente possível, mas não vai conseguir fazê-lo num curto espaço de tempo, devido aos tais laços que servem como barreiras de saída. Da mesma forma, um cliente com um ou mais laços a uma empresa de serviços vai aceitar níveis inferiores de qualidade de serviço por parte do prestador, independentemente do elo (Liljander e Strandvik, 1995).

Numa relação, existem benefícios traduzidos por vantagens percebidas que o cliente regular recebe para além do serviço principal (Gwinner et al., 1998). São as recompensas que o indivíduo adquiriu ao longo do tempo por ser um cliente regular. Estes laços de benefício amarram o cliente à empresa, tornando pouco atraente para o cliente mudar de fornecedor. Só é um benefício da relação quando não é oferecido a qualquer cliente que entra na loja, independentemente da duração do relacionamento. Além disso, as empresas podem acreditar que estão a oferecer benefícios, mas apenas os clientes podem dizer se estão ou não a ter algum (Liljander, 2002).

Sweeney e Webb (2002) definem que uma relação é 'benéfica' quando é somado valor ao que é recebido para além do produto base, o que resulta em consequências positivas percebidas pelo destinatário. Os benefícios devem ser acumulados tanto pela organização, como uma entidade, como pelo trabalhador individual, como membro participante no relacionamento. (Sweeney e Webb, 2002)

Christy, Oliver e Penn (1996) afirmam que, para fazer avançar as relações fornecedor-cliente, devem existir dois tipos de benefícios, os tangíveis (por exemplo, dinheiro, produto extra, etc.), e os intangíveis (p.e. reforço do *status* social e auto-estima). Gwinner (1998) revela que os consumidores beneficiam de forma hierárquica, não só psicologicamente (confiança, redução da ansiedade), mas também socialmente (p.e. a amizade) e, por último, ao receber "tratamento especial" (p.e. favores).

Existem, na literatura, vários modelos sobre a evolução e gestão de relacionamentos com clientes. Um dos mais conhecidos, com uma ótica evolutiva com cinco fases caracterizadas por proximidade e aprofundamento é o de Dwyer et al. (1987):

- Fase 1: Consciencialização – Reconhece-se que pode vir a existir um relacionamento devido à proximidade situacional entre as duas partes.
- Fase 2: Exploração – Testar o relacionamento, para verificar se existe compatibilidade de objetivos, integridade e desempenho.
- Fase 3: Expansão – Os benefícios obtidos com o relacionamento aumentam, assim como a interdependência.
- Fase 4: Compromisso – Existe um empenho implícito e explícito na continuidade do relacionamento. Nesta fase o nível de interdependência entre cliente e fornecedor é maior.
- Fase 5: Dissolução – O fim da relação está implícito ao longo de todo o relacionamento. É o momento em que o comprometimento se desvanece e se dissolve o relacionamento desenvolvido.

Segundo o modelo, os relacionamentos tendem a ir no sentido ideal, de cada vez mais cooperação e cada vez menos competição, até ao ponto em que a permanência da relação é justificada pela habituação ao longo do tempo.

Wilson (1995) achou que os modelos como o de Dwyer et al. (1987) não levavam em linha de conta as variáveis que contribuem para um bom relacionamento. Essas variáveis, segundo Wilson (1995) eram as seguintes: compromisso, confiança, cooperação, objetivos mútuos, poder/dependência, nível de satisfação, nível da alternativa, adaptação, investimentos não recuperáveis, tecnologia compartilhada, construções conjuntas, laços estruturais e laços sociais.



Por essa razão, criou um modelo que integra as variáveis dos modelos empíricos com as fases dos modelos do ciclo de vida de um relacionamento (Tabela 1).

|                                | Escolha do parceiro | Definição do propósito | Definição dos limites do relacionamento | Criação de Valor | Manutenção do relacionamento |
|--------------------------------|---------------------|------------------------|---|------------------|------------------------------|
| Reputação                      | ■                   |                        |   |                  |                              |
| Nível de satisfação            | ■                   | ■                      |   |                  |                              |
| Confiança                      | ■                   | ■                      |   |                  |                              |
| Laços sociais                  | ■                   | ■                      | ■                                       |                  |                              |
| Nível da alternativa           | ■                   | ■                      |   |                  |                              |
| Objetivos mútuos               | ■                   | ■                      | ■                                       | ■                |                              |
| Poder/dependência              | ■                   | ■                      | ■                                       |                  |                              |
| Tecnologia                     |                     | ■                      | ■                                       |                  |                              |
| Investimentos não recuperáveis |                     |                        | ■                                       | ■                |                              |
| Adaptação                      |                     |                        | ■                                       | ■                |                              |
| Laços estruturais              |                     |                        |   | ■                | ■                            |
| Cooperação                     |                     |                        |   | ■                | ■                            |
| Compromisso                    |                     |                        |   | ■                | ■                            |

**Tabela 1** - Integração das Variáveis de Relacionamento e do Processo de Desenvolvimento do Relacionamento

Segundo Wilson (1995), os laços sociais iniciam-se quando compradores e vendedores interagem na fase inicial. Aí, inicia-se o desenvolvimento de confiança mútua. Os laços estruturais surgem aquando da criação de valor, dado que se realizam investimentos não recuperáveis por ambas as partes, construindo laços estruturais mais fortes. A criação de valor pode, ainda, levar a um aumento tanto dos laços sociais, como dos laços estruturais.

## 2.2 - TIPOS DE LAÇOS

Alguns autores separam os laços relacionais de outro tipo de laços (Nelson, 1970; Han et al., 1993; Thorbjørnsen et al., 2002). Existem pelo menos três dicotomias acerca da divisão dos laços em duas grandes categorias.

Primeiro, Easton e Araujo (1986) encontram laços potenciais e laços residuais, onde os primeiros se referem a situações em que o relacionamento se inicia sem que tenha havido

trocas económicas e os segundos são restos de laços que existiam e que acabam por ser quebrados.

Em segundo lugar, Halinen (1994) encontra laços operacionais e relacionais. Laços operacionais referem-se a laços em concreto que são criados diariamente, a nível operacional. Laços relacionais integram a expectativa mútua de interação futura.

A terceira dicotomia, a Abordagem de Interação, é a que divide os laços em duas partes: os de nível superior, que compreendem a atração, confiança e compromisso e os laços de nível inferior, como os económicos e sociais (Patterson e Smith, 2001; Sweeney e Webb, 2002), sendo os laços de nível inferior mais evidentes que os de nível superior.

A Abordagem de Interação sugere, para o mercado industrial, seis laços diferentes. Esses laços relacionais também podem ser encontrados nos mercados de consumo, embora sejam limitados para esse mercado.

Ao adaptar a Abordagem de Interação existente para a indústria ao setor de serviços, a literatura destaca as diferenças existentes entre modelos de negócio B2B e B2C.

Enquanto nos mercados industriais o compromisso mútuo está frequentemente presente (Gwinner et al., 1998), o mesmo nem sempre acontece nas relações entre clientes particulares e prestadores de serviços. Nos serviços ao consumidor, B2C, o foco do relacionamento deve ser o cliente. As trocas comerciais entre empresas industriais, geralmente, envolvem algum grau de adaptação entre as partes, o que não é o caso dos mercados de consumo. Nos serviços de consumo, é, geralmente, mais fácil mudar de fornecedor. Muitas vezes, nestes casos, o fornecedor de serviços não conhece os seus clientes, sendo, por isso, nesses mercados, mais importante definir uma relação baseada nas atitudes e comportamentos dos clientes. Por essa razão, Liljander e Strandvik (1995) adicionam a esta abordagem outros quatro laços para o mercado de consumo.

O número de laços existentes na literatura varia, conforme o tipo de serviço e/ou indústria, como se verifica na investigação efetuada por Hsieh, Chiu e Chiang (2005) sobre os serviços *online*, em que apenas focam três laços. Arantola (2002) elaborou uma completa lista dos vários laços existentes na literatura que podem influenciar a lealdade com um prestador de serviços, a qual se apresenta na Tabela 2:

| <b>Tipo de Laços</b>            | <b>Descrição ou definição</b>   | <b>Fonte</b>                                       |
|---------------------------------|---|--|
| Económicos<br>Ou<br>Financeiros | Laço operacional: o resultado da troca dos serviços por dinheiro.   | Halinen 1994                                       |
|                                 | Reduções de preços com base na relação: barreira de saída / negativo.   | Liljander and Strandvik 1995                       |
|                                 | Preços aliciantes ao cliente.   | Berry and Parasuraman 1991                         |
| Legais                          | Contratos ou artigos de envolvimento ou propriedade.  | Easton 1992  |
|                                 | Um dos laços operacionais: contratos verbais e escritos.  | Halinen 1994                                       |
|                                 | Contratos detalhados e vinculativos que especificam as obrigações e os papéis de ambas as partes.   | Cannon and Perreault 1996, ref. Morris et al. 1998 |
|                                 | Um contrato: Barreira de saída / negativo.  | Liljander and Strandvik 1995                       |
| De Confiança                    | Laço operacional: intimamente relacionado com a divulgação de reciprocidade. Fornecer informações estratégicas, especialmente quando esta informação não está facilmente disponível a partir de outras fontes. As partes aprendem a conhecer-se melhor. | Halinen 1994                                       |
|                                 | Uma relação estabelecida torna mais fácil para o cliente o uso do serviço. Positivo.  | Liljander and Strandvik 1995                       |
| Técnicos Ou Tecnológicos        | As empresas ajustam processos e produtos às exigências do parceiro e exigem conhecimento técnico específico da relação.   | Easton 1992  |
|                                 | Uma marca específica requer o uso de um distribuidor especial para manutenção ou reposição de peças. Barreira de saída / negativo.  | Liljander and Strandvik 1995                       |
| Psicológicos                    | Anexado ao fornecedor.  | Wilson and Mummalaneni 1986                        |
|                                 | Cliente é convencido da superioridade de um fornecedor de serviços. (Imagem de marca).  | Liljander and Strandvik 1995                       |
| Sociais                         | Investimento, confiança, apego e compromisso.   | Wilson and Mummalaneni 1986                        |
|                                 | Relações interpessoais positivas entre comprador e vendedor.  | Turnbull & Wilson 1989                             |
|                                 | Prestação de serviço personalizado e de transformação de consumidores em clientes.  | Berry and Parasuraman 1991                         |
|                                 | Resultam da admiração conjunta dos membros de um grupo por um fenómeno.   | Macchiette and Roy 1992                            |
|                                 | Um dos laços operacionais: relacionamentos pessoais fortes entre indivíduos que interagem. A reciprocidade é uma característica essencial dessas relações.  | Halinen 1994                                       |

| <b>Tipo de Laços</b>       | <b>Descrição ou definição</b>   | <b>Fonte</b>                 |
|----------------------------|---|------------------------------|
|                            | Os laços sociais são reforçados ao oferecer aos clientes um sentimento de identificação com a empresa.  | Voss and Voss 1997           |
|                            | Clientes e pessoal do serviço conhecem-se uns aos outros, o que facilita o contacto. Positivo.  | Liljander and Strandvik 1995 |
|                            | Um dos laços relacionais (laços sociais, estruturais e funcionais).   | Smith 1998                   |
| De Tempo Ou De Planeamento | Laço operacional: métodos de coordenação de operação de serviços.   | Halinen 1994                 |
|                            | Laços de planeamento referem-se à capacidade da empresa se ajustar a novas relações, ao longo do tempo, enquanto no <i>marketing</i> de consumo, laços de tempo se referem diretamente às restrições de tempo de consumo. Barreira de saída / negativo. | Liljander and Strandvik 1995 |
| De Desempenho              | Ex: Depósitos de Aluguer.   | Dwyer et al. 1987            |
| Estruturais                | Fazer investimentos que não podem ser recuperados ou a complexidade e o custo de terminar um relacionamento.  | Turnbull & Wilson 1989       |
|                            | Prestação de serviços de valor acrescentado, difíceis de efetuar ou caros para os clientes e que não estão prontamente disponíveis noutros lugares.   | Berry and Parasuraman 1991   |
|                            | Um dos laços relacionais (laços sociais, estruturais e funcionais).   | Smith 1998                   |
| Ideológicos                | Preferências baseadas nos próprios valores.   | Liljander and Strandvik 1995 |
| Geográficos                | Distância ou falta de transporte.   | Liljander and Strandvik 1995 |
|                            | Barreira de saída / negativo.   |                              |
| Culturais                  | Consumidores identificam-se com a subcultura e relacionam-se mais com determinadas empresas ou produtos.  | Liljander and Strandvik 1995 |
| Emocionais                 | Alto nível de confiança.  | Butz Jr. and Goodstein 1997  |

**Tabela 2 - Tipos de Laços (Arantola, 2002)**

Liljander e Strandvik (1995) defendem que os laços legais, económicos, tecnológicos, geográficos e de tempo são os que criam as barreiras que impedem o consumidor de quebrar a relação. Estes laços podem ser facilmente controlados pelo prestador do serviço e são dificilmente influenciadas pelo cliente, pois são fatores contextuais. Por estes motivos, estes laços são normalmente percebidos de forma negativa.

Do lado das conotações mais positivas para o consumidor, Liljander e Strandvik (1995) colocam os laços de confiança, os sociais, culturais, ideológicos e psicológicos. Estes laços são difíceis de medir e de controlar pela empresa de serviços, embora o prestador os possa influenciar:

- Confiança e laços sociais dependem do prestador de serviços ser ativo e de criar estes laços com o cliente. Apesar disso, é a perceção do cliente sobre a existência e importância de tais laços que conta. Estes laços tornarão o contacto mais individual e as transações mais suaves.
- Os laços culturais, ideológicos e psicológicos estão diretamente ligados a valores e preferências do cliente, ou seja, são criados na mente do cliente. Um vínculo psicológico, onde o cliente está convencido da superioridade de uma marca é uma barreira à saída e um laço muito eficaz. Laços culturais e ideológicos podem ser, por si só, fortes, ou serem encontrados, através de outros laços, que ligam o cliente a uma empresa de serviços em particular.

Os laços económicos referem-se aos benefícios ou às perdas monetárias que o consumidor tem com a relação. Estes laços, assim como os elevados custos de mudança, fazem o cliente sentir-se preso ao relacionamento, dificultando a criação de níveis de fidelização elevados, conduzindo a relações ‘falsas’, normalmente baseadas em níveis de fidelização muito baixas. (May e Hamilton, 1980; Liljander, 2002)

Os laços sociais referem-se aos vínculos pessoais, que incluem sentimentos percebidos como "familiaridade, reconhecimento pessoal, amizade, relacionamento e apoio social" (May e Hamilton, 1980). As raízes do termo “laços sociais” vêm na literatura B2B, onde significa boas relações pessoais. Wilson e Mummalaneni (1986) identificam quatro tipos de laços sociais no seu modelo de ligações das relações comprador-vendedor: investimento, confiança, apego e compromisso. Turnbull e Wilson (1989) afirmam que os laços sociais são relações interpessoais positivas entre comprador e vendedor.

Os laços estruturais são descritos por Turnbull e Wilson (1989) como duas partes que fazem investimentos que não podem ser recuperados quando o relacionamento termina, ou quando é difícil acabar esse relacionamento devido à complexidade e ao custo de mudança. Berry e Parasuraman (1991) afirmam que, nos mercados de consumo, através do terceiro nível do *marketing*, aquele que leva à criação destes laços, se deve "prestar serviços de valor acrescentado que são difíceis ou caros para os clientes proporcionarem a si próprios e que não estão prontamente disponíveis noutros lugares".

Os laços psicológicos, quando combinados com compras repetidas, constituem uma verdadeira lealdade no relacionamento comprador-vendedor. Garantem a estabilidade futura de um relacionamento, em vez de focar apenas no comportamento de compras repetidas (Wilson e Mummalaneni, 1986).

Para Butz Jr. e Goodstein (1997), construir valor para o cliente significa estabelecer um vínculo emocional. O processo de compreensão do cliente envolve examinar a natureza e a extensão da confiança estabelecida entre as duas partes. Um alto nível de confiança é vivido por ambas as partes como um laço emocional.

### **2.3 - FORÇA DE CADA LAÇO**

A natureza do serviço altera o cálculo do consumidor e as suas motivações de entrada e de permanência num relacionamento, assim como os benefícios, custos e riscos variam, de acordo com diferentes tipos de serviços.

As perceções geradas nos clientes por cada laço também são diferentes. Os laços podem gerar perceções positivas, negativas ou ter um impacto neutro nos clientes. As perceções positivas são aquelas que têm uma orientação de futuro, enquanto as perceções negativas estão relacionadas com o impedimento de saída e possuem uma reduzida orientação para o futuro. Quando a perceção é neutra, significa que o cliente não tem qualquer sensação de estar num relacionamento, tratando-se por isso de ligações fracas. (Arantola, 2002)

A força ou a fraqueza dos laços, por si só, não é suficiente para transmitir o estado da relação. A sua combinação e a sua força relativa, bem como o interesse do consumidor em relação a eles, dão uma imagem mais completa. (Arantola, 2002)

Arantola (2002) elaborou um quadro (Tabela 3), no qual tenta modelar as percepções de cada laço num relacionamento e incorporar a visão do cliente e a visão da empresa. O quadro mostra a multiplicidade de laços percebidos num relacionamento e a necessidade de uma análise abrangente para promover a compreensão dos laços. Nesta análise, Arantola (2002) incluiu a força da ligação, isto é, o efeito dos laços em continuar ou sair de uma relação, se a saída for um problema. De facto, a combinação das ligações negativas, neutras e positivas numa relação representa a força da relação. Todas estas dimensões são vistas como estando, simultaneamente, presentes na percepção do consumidor. O modelo indica também que alguns tipos de laços não podem ser negativos, ou seja, não geram percepções negativas. No entanto, é importante notar que alguns tipos de laços funcionam como correntes, mesmo que as percepções sejam negativas.

| <b>Tipos de Laços</b> | <b>Percepção Negativa, força variável</b>   | <b>Percepção Neutra, fraco</b>  | <b>Percepção Positiva, força variável</b>   |
|-----------------------|---|---|---|
| <b>Económicos</b>     | Investimentos relacionais monetários ou preços especiais que evitam a saída desejada.   | Há investimentos relacionais ou preços especiais, mas eles não afetam a motivação do cliente para permanecer no relacionamento.   | O cliente percebe que está amarrado ao fornecedor, devido a investimentos relacionais ou preços especiais, mas percebe que a relação é benéfica e a situação positiva.                      |
| <b>Legais</b>         | O cliente está amarrado por um acordo que impede a saída desejada.  | O cliente é formalmente amarrado por um acordo. Isso não afeta a percepção do cliente de motivação para permanecer no relacionamento. As eventuais sanções por quebra de contrato, ou de espera para que o contrato acabe, não são percebidas como importantes. | O cliente percebe os benefícios do acordo legal e que o prestador tem, também, obrigações, beneficiando assim o cliente.  |
| <b>De Confiança</b>   | O cliente está numa relação de aprendizagem e apercebe-se que é muito caro e demorado ensinar outro prestador para o mesmo nível de serviço, mesmo que a saída seja desejada. | Neutro ou nenhuma percepção da criação de conhecimento ou de aprendizagem.  | Cliente tem ensinado o prestador para fornecer o serviço ao seu gosto. Familiaridade reduz o risco, aumenta os níveis de conforto e o cliente está motivado a permanecer no relacionamento. |

| <b>Tipos de Laços</b>                      | <b>Percepção Negativa, força variável</b>  | <b>Percepção Neutra, fraco</b>  | <b>Percepção Positiva, força variável</b>   |
|--|--|---|---|
| <b>Sociais</b>                             | Mesmo havendo uma percepção negativa da pessoa de contacto do prestador, a percepção não pode atuar como uma corda, portanto, vínculos sociais negativos não podem existir.  | Neutro ou nenhuma percepção das relações sociais entre o cliente e o prestador.   | As relações pessoais são percebidas como positivas e importantes e o cliente está motivado a permanecer no relacionamento.  |
| <b>Psicológicos, Emocionais, Culturais</b> | Mesmo havendo uma percepção negativa dos valores, da cultura, da compatibilidade de linguagem do prestador ou que existam emoções negativas, estas não podem agir como elos, pois laços psicológicos, emocionais, de valores, culturais ou linguísticos negativos não podem existir. | Neutro ou nenhuma percepção dos valores, da cultura ou da compatibilidade da linguagem com o prestador. Neutro ou sem emoções ligadas ao relacionamento.  | O cliente sente-se emocionalmente ligado ao prestador ou percebe valor, cultura ou compatibilidade linguística com o mesmo e é, assim, motivado a permanecer no relacionamento. |
| <b>Técnicos</b>                            | O cliente tem investido na tecnologia específica, a qual impede a saída desejada.  | Neutro ou nenhuma percepção da familiaridade com a tecnologia específica entre o cliente e o prestador ou o investimento não é percebido como importante. | Familiaridade com a tecnologia reduz o risco e aumenta os níveis de conforto, tornando assim o cliente motivado a permanecer no relacionamento.                                 |
| <b>De Tempo</b>                            | As horas de serviço ou velocidade de entrega do prestador de serviços evitam a saída desejada.   | Neutro ou nenhuma percepção das horas de serviço do prestador ou da velocidade de entrega de serviços.  | Cliente percebe os benefícios da comodidade e economia de tempo e é motivado a permanecer no relacionamento.  |
| <b>Geográficos</b>                         | A localização do serviço é (de longe) a mais conveniente ou existe um monopólio geográfico, o que impede a saída desejada.   | Nenhuma percepção da localização das alternativas.  | O cliente prefere um prestador local, em vez de outros e é, assim, motivado a permanecer no relacionamento. (Mais próximo dos laços culturais do que dos laços geográficas.)    |



| <b>Tipos de Laços</b> | <b>Percepção Negativa, força variável</b>   | <b>Percepção Neutra, fraco</b>  | <b>Percepção Positiva, força variável</b>  |
|-----------------------|---|---|--|
| <b>Estruturais</b>    | O fornecedor oferece um serviço de valor acrescentado que não está disponível noutros lugares, ou o cliente prefere um nível de serviço com base no histórico de relacionamento. Seria caro construir um histórico de relacionamento e atingir o nível de serviço noutro lugar, o que impede a saída desejada. Podem incorporar tempo, conhecimento e laços económicos. | Neutro ou nenhuma percepção do nível de serviço ou do histórico de relacionamento (ou seja, os investimentos relacionais) necessários para atingir o nível. | O nível de serviço especial e a estrutura são percebidos como valiosos e importantes e o cliente está motivado a permanecer no relacionamento. |

**Tabela 3** – A Natureza dos Laços Revista. (Arantola, 2002)

## 2.2 – LEALDADE E LAÇOS RELACIONAIS

Liljander e Strandvik (1995) defendem que, para verificar a força de um relacionamento entre prestador e cliente, se deve observar o grau de compromisso que o cliente tem com o prestador, o grau de concentração das suas compras nessa empresa e os laços que existem entre eles. Na economia contemporânea, global e altamente competitiva é fatal para uma organização não estar orientada para o cliente. Por essa razão, as organizações necessitam de produzir produtos e serviços de elevada qualidade para manterem os clientes satisfeitos e leais, pois a lealdade dos clientes é considerada uma função de satisfação (Fecikova, 2004).

Na literatura encontram-se várias descrições do termo lealdade, retratando-a como um comportamento (Jacoby e Chestnut, 1978), sendo também utilizado, muitas vezes, para compras repetidas (Wulf et al., 2001).

Existem três perspectivas conceituais para definir a lealdade do cliente: a perspectiva comportamental, a perspectiva de atitude e a perspectiva composta (Bowen e Chen, 2001; Zins, 2001).

A perspectiva comportamental, ou a lealdade nas compras, que olha estritamente para o comportamento de compras repetidas e baseia-se no histórico de compras do cliente. Não se verificam outros efeitos comportamentais da lealdade, como a tolerância ao preço, o “boca a boca” (Zins, 2001). Zins (2001) considera por isso, que, ao concentrar-se no aspeto comportamental de lealdade se poderá superestimar a verdadeira lealdade.

A perspectiva de atitude, ou lealdade atitudinal, por outro lado, permite ganhos na compreensão do comportamento leal (Zins, 2001). Aqui, a lealdade do cliente é abordada como uma construção da atitude, em que atitude indica o grau favoravelmente inclinado da disposição do consumidor para um serviço. Esta inclinação é refletida através de atividades, como a recomendação pelos clientes a outros consumidores ou o seu compromisso em frequentar um provedor de serviços preferido (Gremier e Brown, 1996). Com base na atitude favorável a um prestador de serviços, os clientes podem desenvolver 'lealdade de escolha' (De Ruyter et al., 1998).

A perspectiva composta combina ambas as definições de lealdade. Pode ser considerada como uma alternativa para a lealdade afetiva, utilizando tanto a atitude como o comportamento na definição, o que aumenta o poder preditivo de lealdade (Pritchard e Howard, 1997).

Um dos problemas da proliferação das marcas em grande escala é que tal resulta em falta de lealdade à marca. Tal acontece devido ao grande número de marcas existente para cada produto, o que leva a que nenhuma marca seja muito importante para o consumidor. Este é, hoje em dia, um dos desafios com o qual os gestores de marcas se deparam (Mann e Rashmi, 2010). Por essa razão, esses gestores esforçam-se para construir uma base de clientes leais, colocando mesmo a lealdade à marca como parte do património dessa marca.

Vários estudos (Dick e Basu, 1994; Oliver, 1999; Lee et al., 2001; Bendall-Lyon e Powers, 2003; Jensen e Hansen, 2006) suportam a alegação de que os consumidores que expressam uma intenção de fazer compras repetidas podem ser identificados como leais. Oliver (1999) define lealdade como um comportamento manifestado através da recompra de um produto/serviço preferido de forma consistente no futuro, causando compras repetitivas da

mesma marca ou do mesmo tipo, apesar de influências situacionais e esforços de marketing que têm o potencial de causar um comportamento de troca.

Clientes leais não hesitam em pagar preços mais altos, pois são menos sensíveis aos preços (Reichheld e Sasser, 1990; Krishnamurthi e Raj, 1991). Além disso, estes clientes atraem novos clientes, através do *word of mouth* positivo sobre a marca (Dick e Basu, 1994; Ganesh et al., 2000) além de fazerem publicidade ao negócio (Bowen e Shoemaker, 1998).

Um cliente com comportamento leal pode ser falsamente fiel, ou seja, pode ficar com um prestador de serviço até encontrar alguma alternativa melhor no mercado (Dick e Basu, 1994). Um cliente com uma atitude leal, por outro lado, tem alguma ligação ou compromisso com a organização e não é facilmente influenciado por uma alternativa um pouco mais atraente. A lealdade de atitude não só indica maior intenção de recompra, como também indica maior resistência à contra persuasão, resistência a opinião adversa de especialistas, a vontade de pagar um preço *premium* e vontade para recomendar o prestador de serviço aos outros (Shankar et al., 2003).

Mann e Rashmi (2010), após estudarem vários autores, concluíram que a compra repetida de uma marca, além de estar relacionada com a demografia do consumidor, está ligada àquilo que chamam de condutores para compras repetidas de uma marca específica: o valor de dinheiro gasto, a atitude da marca (Dick e Basu, 1994), a confiança, o afeto e o apego pela marca.

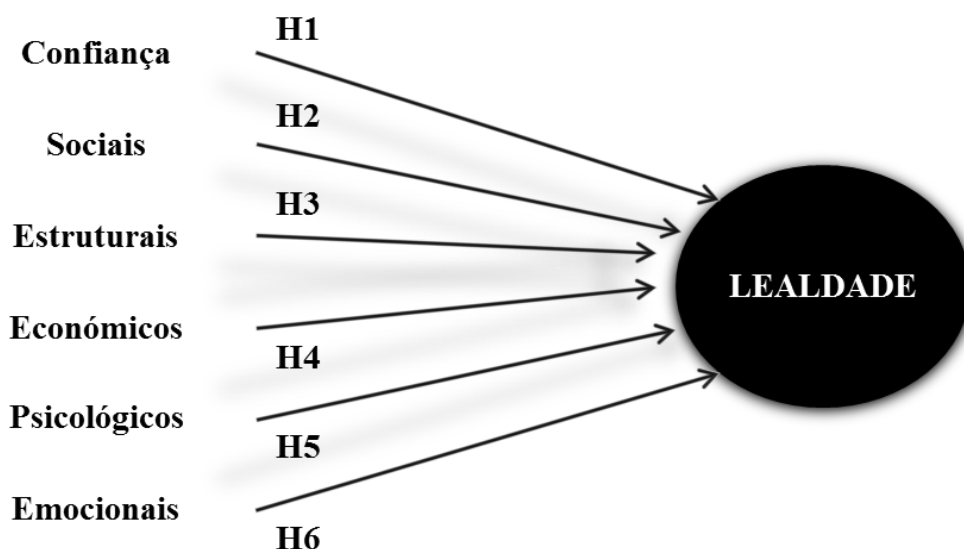
### 3 -ESTUDO EMPÍRICO

A escolha dos modelos de investigação varia de acordo com os objetivos propostos. O modelo deve especificar possíveis relacionamentos entre as variáveis da investigação, de forma a observar o impacto dos diferentes laços relacionais na lealdade dos clientes, no setor das telecomunicações móveis.

Se as relações causa-efeito forem corretamente formuladas e as relações entre as variáveis forem as corretas, o poder do modelo explicativo e do modelo preditivo aumentarão. Com base no enquadramento teórico realizado no capítulo anterior, será possível construir o modelo conceptual da investigação e formular e fundamentar as hipóteses a testar nesta investigação.

#### 3.1 - MODELO E HIPÓTESES DE PESQUISA

Com base no enquadramento teórico realizado no capítulo anterior, passou-se à construção do modelo conceptual da investigação e à formulação e fundamentação das hipóteses a testar (Figura 1).



**Figura 1** - Modelo de Estudo. (Fonte: Elaboração própria)

Tendo em conta o problema em estudo, é possível formular as seguintes hipóteses:

H1: Os laços de confiança influenciam a lealdade do cliente.

H2: Os laços sociais influenciam a lealdade do cliente.

H3: Os laços estruturais influenciam a lealdade do cliente.

H4: Os laços económicos influenciam a lealdade do cliente.

H5: Os laços psicológicos influenciam a lealdade do cliente.

H6: Os laços emocionais influenciam a lealdade do cliente.

H7: A importância dos vários laços relacionais é significativamente diferente.

## **3.2 - APRESENTAÇÃO DO CONTEXTO DE ESTUDO**

### **3.2.1 – O MERCADO DAS TELECOMUNICAÇÕES EM PORTUGAL**

De forma a poder testar o modelo de estudo proposto, no setor das telecomunicações móveis, em Portugal, será feita, de seguida, uma breve caracterização do mesmo.

As telecomunicações móveis são um setor chave para o desenvolvimento económico, produtivo e tecnológico de qualquer país desenvolvido (Jurisic e Azevedo, 2011). Por essa razão, o setor apresenta, desde o século XX, índices de crescimento e desenvolvimento elevados (Peighambari, 2007). Esse crescimento foi acompanhado por um aumento do número de operadores e da competitividade (Gerpott et al., 2001).

Estes fatores, por sua vez, são uma consequência da retirada dos direitos de monopólio, dos quais desfrutaram os operadores estatais de redes públicas de telecomunicações (Gerpott et al., 2001).

Em Portugal, neste momento, o setor encontra-se numa fase de maturidade e tinha, em 2012, 159,3 cartões ativos por cada 100 habitantes (Jurisic e Azevedo, 2011), distribuídos por seis operadores móveis, composto por 3 operadores de rede e quatro prestadores de serviço ou

operadores móveis virtuais, conforme se pode verificar na Tabela 4.

| Nome   | Categoria   |
|--|---|
| TMN – Telecomunicações Móveis Nacionais, S.A. Operador de rede | Operador de rede  |
| Vodafone Portugal – Comunicações Pessoais                      | Operador de rede  |
| Optimus Telecomunicações, S.A. Operador de rede                | Operador de rede  |
| CTT – Correios de Portugal, S.A.                               | Prestador de serviço suportado na rede da TMN   |
| ZON – TV Cabo Portugal, S.A.                                   | Prestador de serviço suportado na rede da Vodafone até 18.12.2013, tendo passado a suportar-se na rede da Optimus a partir desta data |
| Lycamobile Portugal, Lda.                                      | Prestador de serviço suportado na rede da Vodafone  |
| Mundio Mobile Portugal, Lda.                                   | Prestador de serviço suportado na rede da Optimus   |

**Tabela 4** - Prestadores de Serviços de Telecomunicações Móveis (ANACOM, 2013)

A competição por clientes levou a uma mudança na estratégia dos operadores móveis, que passaram de uma estratégia de angariação para uma estratégia mais defensiva, focada na retenção dos clientes existentes (Reichheld, 1992; Wei e Chiu, 2002; Van den Poel e Lariviere, 2004; Jurisic e Azevedo, 2011). Esta nova estratégia é focada nos clientes lucrativos. Os operadores de telecomunicações devem manter os seus clientes lucrativos longe da concorrência e devem ter capacidade de atrair novos clientes da concorrência.

Salienta-se que o custo de conquistar um novo cliente é consideravelmente superior ao custo de reter um cliente existente, o que sustenta a alteração do foco (Reichheld, 1996; Wei e Chiu, 2002; Hung et al., 2006; Khalatyan, 2010)

Reter os clientes é, assim, o desafio mais crítico na indústria de serviços de telecomunicações (Ahn et al., 2006).

Os especialistas de marketing para os serviços de telecomunicações apontam frequentemente que assim que os clientes sejam adquiridos e conectados à rede de telecomunicações de um operador em particular, as suas ligações a longo prazo com o operador têm maior importância para o sucesso da empresa do que em outros setores da indústria (Gerpott et al., 2001).

### **3.2.2 - CHURN**

O *churn* pode ser definido como a perda do cliente para outra empresa concorrente, ou o simples cancelamento do contrato (Saradhi e Palshikar, 2011), ou um cliente que se mantém inativo, não recebe, nem faz chamadas durante um período de tempo (Owczarчук, 2010).

O *churn* é um problema sério para muitas indústrias, essencialmente, quando adquirir um novo cliente é muito mais difícil e mais caro do que mantê-lo, quando os custos relacionados com o processo de terminar um serviço do cliente são elevados e quando perder um cliente leva à perda de receita e mesmo afeta negativamente a organização (Saradhi e Palshikar, 2011).

Gerir o *churn* é a grande preocupação para as empresas de serviços de telecomunicações globais e, à medida que o mercado amadurece, está a tornar-se num problema mais grave (Ahn et al., 2006).

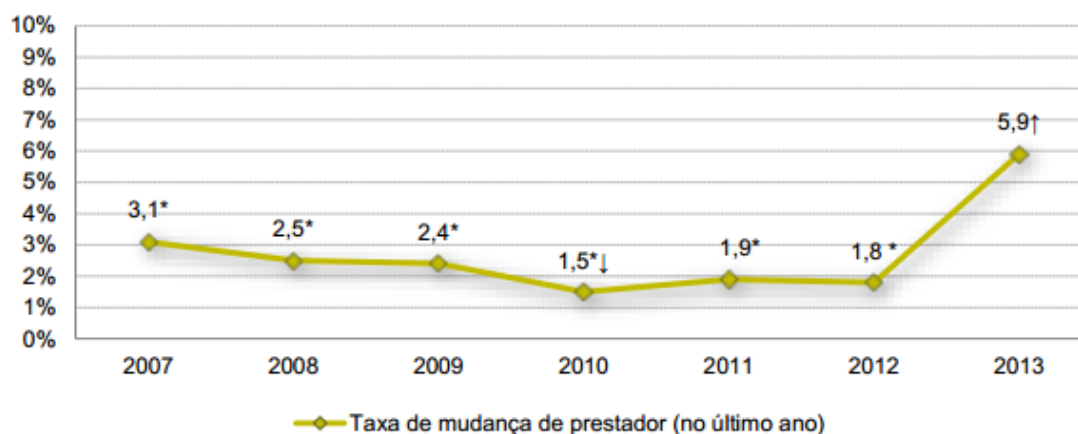
Saradhi e Palshikar (2011) defendem algumas estratégias de forma a reduzir o *churn*:

1. Melhorar os serviços oferecidos; por exemplo, uma cobertura mais ampla, melhor qualidade de voz, taxas de chamadas ou de ativação mais baratas, inovação para a diferenciação competitiva.
2. Oferecer descontos ou outras vantagens promocionais; melhorar os serviços de faturamento (precisão, frequência), oferecer mais opções de pagamento.
3. Melhorar o serviço de apoio ao cliente; por exemplo, melhorar o tempo de serviço, minimizar o tempo de espera.

Mas antes de agir, é necessário identificar as causas que existem para a agitação dos clientes, pois corre-se o risco de aplicar medidas corretivas incorretas (Saradhi e Palshikar, 2011).

No caso dos operadores de telecomunicações moveis, o *churn* é ainda mais preocupante pois os custos de conquistar um novo cliente são elevados. Entre o suporte de vendas, marketing, publicidade e comissões, a angariação de um novo cliente custa entre os 300\$ e os 600\$ (Berson et al., 2000). Além disso, os clientes atuais são menos sensíveis ao preço e, muitas vezes, conduzem a novas vendas, sendo por isso muito lucrativos (Kowalczyk e Slisser, 1999).

Em Portugal, a taxa de mudança de operador de telecomunicações é mais baixa do que a registada noutros países, cerca de 6% contra 27% (Berson et al., 2000), o que leva os gestores a ter menos atenção a este indicador (AdC, 2010; Khalatyan, 2010), mas, como se verifica se verifica no Gráfico 1, a taxa tem vindo aumentar.



**Gráfico 1** - Taxa de mudança de operador de serviço de telecomunicações móveis.

Fonte ICP-ANACOM (ANACOM, 2013)

Ao longo dos últimos anos, têm sido implementados mecanismos de natureza regulamentar para reduzir as barreiras à mudança de operador, como é o caso da portabilidade do número (ANACOM, 2013). A portabilidade permite aos consumidores mudar de operador sem alteração do seu número.



A quantidade de números móveis portados, no final de 2013, era cerca de 979 mil, o que representa 5,8 por cento do total de estações móveis/equipamentos de utilizador ativos.

Como se verifica, o setor das telecomunicações evoluiu de forma tremenda nas últimas décadas, com elevados ritmos de crescimento e, por essa razão, dado que o mercado não cresce infinitamente, atingiu a sua maturidade. Nesta fase, as empresas do setor deparam-se com novos desafios, um deles crítico para o sucesso destas organizações: a manutenção de clientes, dado o custo de aquisição de novos clientes.

Este estudo pretende verificar quais os laços a reforçar entre as empresas de telecomunicações móveis e os seus clientes, de forma a dotar essas organizações de mais informação em relação à última fase do ciclo de vida dos seus produtos, o *churn*. Dessa forma, e embora o marketing encare como essencial o abandono dos relacionamentos (Grönroos, 1997), pretende-se que, com essas informações, as empresas prolonguem ao máximo esse relacionamento e que os clientes abandonem a empresa o mais tarde possível.

### **3.3 - METODOLOGIA**

Tendo em conta os objetivos do presente estudo, optou-se por desenvolver uma pesquisa quantitativa, com base na recolha de dados primários. A pesquisa quantitativa exige uma recolha dos dados estruturados e uma análise estatística dos mesmos, com o objetivo de quantificar os dados e generalizar os resultados (Malhotra, 2008). Para tal, optou-se por aplicar um questionário *online*.

Este trabalho de investigação envolve uma pesquisa exploratória, para um melhor conhecimento e compreensão do setor, a que se segue uma pesquisa conclusiva, que serve para testar hipóteses específicas e analisar relações, sendo as suas conclusões usadas para a tomada de decisões e sendo os dados, essencialmente, quantitativos (Malhotra, 2008).

#### **3.3.1 - QUESTIONÁRIO**

Para avaliar qual o impacto dos diferentes laços no serviços, construiu-se um questionário (ANEXO I) estruturado e colocado *online*.

As questões utilizadas no questionário resultaram da literatura. Estas foram analisadas detalhadamente e, sempre que necessário, foram adaptadas aos objetivos do estudo e ao contexto do setor em estudo. Todas as questões eram de resposta obrigatória.

O questionário (ANEXO I) foi dividido em três partes distintas. Na primeira parte, procedeu-se à recolha de dados demográficos, como idade, sexo e grau académico, assim como se pedia ao inquirido que indicasse um serviço do qual fosse cliente regular e fidelizado há mais de 3 anos.

A segunda parte pretendia avaliar as perceções referentes aos laços relacionais. As diferentes variáveis foram avaliadas utilizando 23 itens de diversos autores. Utilizaram-se 6 itens para medir os Laços de Confiança, 3 para os Laços Sociais, 4 para os Laços Estruturais e 2 para os Laços Económicos. Todos eles são resultado da literatura e de itens dos autores Gwinner et al. (1998). Para medir os Laços Psicológicos recorreu-se à literatura e a 4 itens de Oliver (1980). Como forma de medir os Laços Emocionais, utilizaram-se 4 itens de Sui e Baloglu (2003).

A totalidade dos itens referentes à segunda parte do questionário foi avaliada através de uma escala de Likert de 6 pontos ou de diferencial semântico (de 7 pontos), conforme a questão, sendo que 1 significa “Discordo totalmente” e 6 ou 7 “Concordo totalmente”.

Na terceira parte do questionário, referente à lealdade, foram utilizados 5 itens de Zeithaml et al. (1996).

Uma vez que todos os itens utilizados para a elaboração do questionário se basearam em estudos prévios, não foram realizados pré-testes.

Os Laços Estruturais e Económicos foram separados, porque estavam a saturar numa dimensão diferente, numa 4ª dimensão com valores elevados – 0.89 e 0.67.

Na análise dos Laços Emocionais, o quarto item - “Embora existam outras alternativas a este prestador, eu continuo a gostar de ir a este prestador.”- foi eliminado por apresentar saturações em ambos os fatores, cuja diferença era inferior a .30. Após a eliminação do quarto item, o coeficiente de consistência interna obtido foi de 0.893.

### 3.3.2 - PROCEDIMENTOS

O processo de recolha de dados foi efetuado utilizando o *email*, com uma explicação do estudo que estava a ser realizado e solicitando a resposta a um inquérito *online*. Esta ferramenta apresenta como vantagens a rapidez na divulgação e no preenchimento, a agilidade no controle e a possibilidade de acompanhar as respostas, assim como facilita a importação de dados para a análise. Acrescenta ainda o baixo custo de implementação e a possibilidade de considerar determinada resposta como obrigatória (Fricker e Schonlau, 2002; Evans e Mathur, 2005). Tem como desvantagem o facto de poder esbarrar na iliteracia informática dos respondentes, de ser impessoal e poder existir falta de apoio no preenchimento do questionário, além de poder ser considerado como *spam* e das questões de privacidade e segurança que podem ser levantadas (Fricker e Schonlau, 2002; Evans e Mathur, 2005).

Para minimizar estas limitações, foram tidos alguns cuidados, nomeadamente, um *email* a explicar para que serviria o questionário, apresentando o estudo, o seu âmbito e o *link* para o questionário. De forma a aumentar a taxa de resposta, a meio do período em que o questionário esteve *online*, foi repetido o apelo de resposta ao mesmo.

O número de respostas válidas obtidas foi de 282.

Foram recolhidos dados sociodemográficos e informação relativa a diversos comportamentos no relacionamento dos clientes com um prestador de serviços de telecomunicações, tendo os inquiridos que aceitaram participar preenchido um questionário *online* estruturado, de perguntas fechadas, relativo ao estudo da lealdade e laços relacionais nos serviços de telecomunicações, enquanto utilizadores desses mesmos serviços.

Para a análise dos dados obtidos, foi utilizado o *software* de análise estatística *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS®) versão 22.0.

Antes da realização dos procedimentos estatísticos que procuram responder às questões de investigação, realizou-se a standardização das variáveis, através da técnica de Z score, uma vez que os diferentes domínios avaliados seguiram a escala original, pelo que existiam diferentes escalas de resposta.

Os dados relativos à caracterização da amostra (variáveis sociodemográficas) foram obtidos através de medidas descritivas. Posteriormente, foi realizado o estudo das propriedades

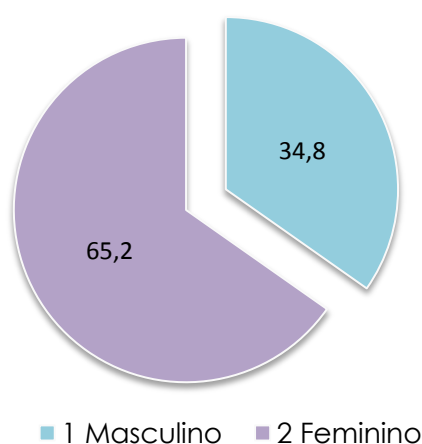
psicométricas dos instrumentos, na presente amostra, nomeadamente a análise da fidelidade dos resultados, através do cálculo do coeficiente de *Alpha de Cronbach*.

Para efeitos de análise dos laços, computaram-se as diferentes dimensões, efetuando-se uma análise fatorial às dimensões. Foram efetuadas as correlações entre os componentes do modelo e realizada uma análise de regressão linear, no sentido de avaliar o seu poder preditivo.

## 4 - ANÁLISE DE DADOS

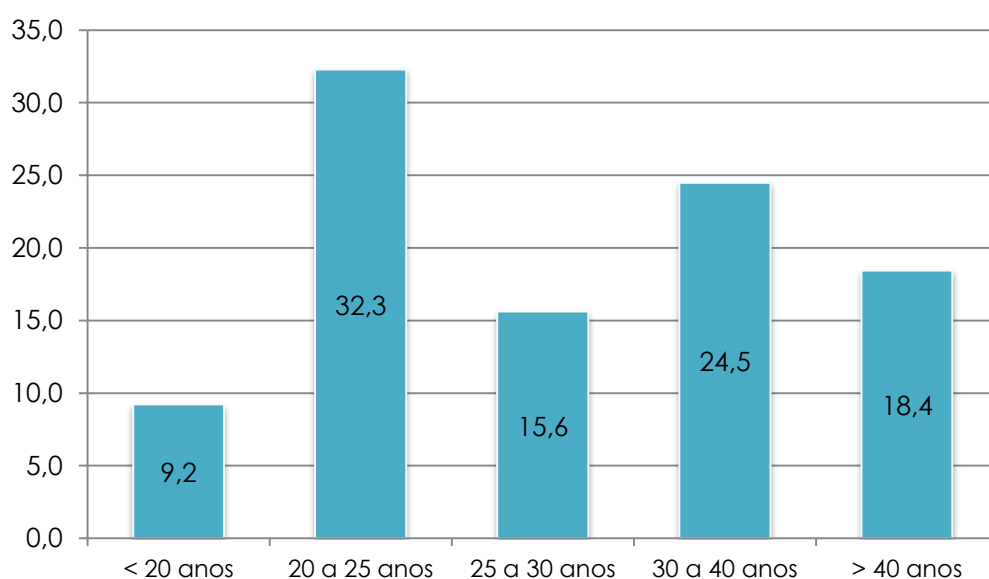
### 4.1 - CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A Tabela 5 descreve as principais características sociodemográficas dos 282 sujeitos que constituem a amostra. Conforme se verifica no Gráfico 2, 65,2% dos participantes são do sexo feminino.



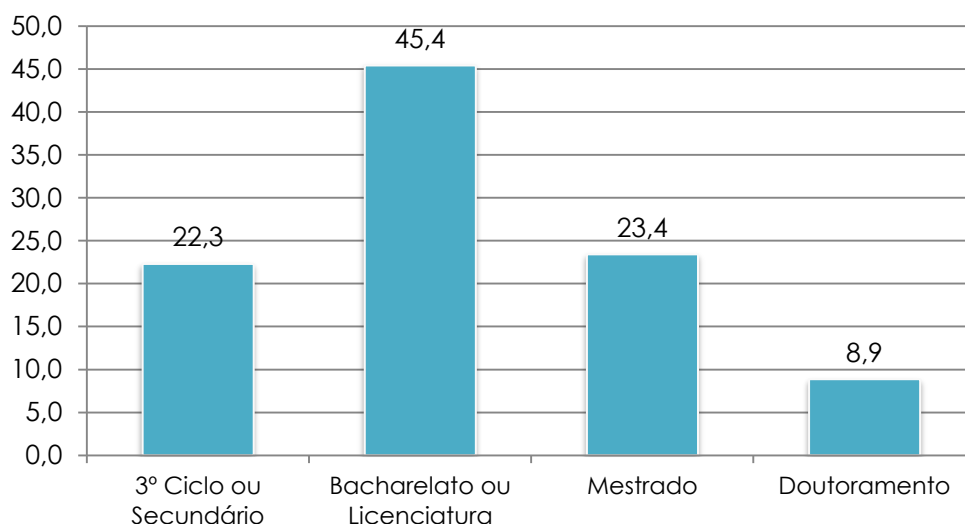
**Gráfico 2** - Distribuição dos participantes por género

O intervalo de idades mais frequente é o de 20 a 25 anos (moda) - Gráfico 3 .



**Gráfico 3** - Distribuição dos participantes por idade

Em relação ao nível de escolaridade, a maioria dos sujeitos possui formação académica (Gráfico 4). A maioria dos inquiridos que representa a amostra apresenta como nível de escolaridade o Bacharelato ou a Licenciatura (45,4%), seguido dos que possuem um Mestrado (23,4%) e o 3º Ciclo ou Secundário (22,3%). Apenas 8,9% dos inquiridos possuem um doutoramento.



**Gráfico 4** - Distribuição dos participantes por escolaridade

| Variáveis                    | Categorias                  | N   | %    |
|------------------------------|-----------------------------|-----|------|
| <b>Sexo</b>                  | Masculino                   | 98  | 34,8 |
|                              | Feminino                    | 184 | 65,2 |
| <b>Idade</b>                 | Menos de 20 anos            | 26  | 9,2  |
|                              | De 20 a 25 anos             | 91  | 32,3 |
|                              | De 25 a 30 anos             | 44  | 15,6 |
|                              | De 30 a 40 anos             | 69  | 24,5 |
|                              | Mais de 40 anos             | 52  | 18,4 |
|                              |                             |     |      |
| <b>Nível de Escolaridade</b> | 3º Ciclo ou Secundário      | 63  | 22,3 |
|                              | Licenciatura ou Bacharelato | 128 | 45,4 |
|                              | Mestrado                    | 66  | 23,4 |
|                              | Doutoramento                | 25  | 8,9  |

**Tabela 5** – Caracterização da amostra

## 4.2 - RESULTADOS

Na análise dos resultados foram mantidas as escalas de resposta originais, tendo sido calculados os respetivos valores Z (*Z-scores*) para estandardização destas variáveis.

A fidelidade dos resultados, em ambas as escalas (Tabela 6), foi avaliada através da consistência interna ou homogeneidade dos itens, tendo sido calculado o coeficiente de *Alpha de Cronbach*, que, segundo Almeida e Freire (2003), será tanto maior quanto maior for a consistência interna ou homogeneidade dos itens. Estes autores sugerem, ainda, que um *Alpha* superior a 0,70 representa uma consistência interna aceitável. No entanto, valores acima de 0,60 podem ser considerados aceitáveis, quando a escala tem um número reduzido de itens (Almeida e Freire, 2001).

| Laços              | Itens  | Correlação<br>item-total |
|--------------------|--|--------------------------|
| <b>Confiança</b>   |  | ,911                     |
|                    | Eu acredito que há menos risco de algo vir a dar errado.                         | ,772                     |
|                    | Sinto que posso confiar no prestador de serviços.                                | ,766                     |
|                    | Eu tenho mais confiança de que o serviço será realizado corretamente.            | ,829                     |
|                    | Tenho menos ansiedade quando adquiero o serviço.                                 | ,657                     |
|                    | Eu sei o que espero quando vou adquirir o serviço.                               | ,705                     |
|                    | Eu obtenho do prestador um elevado nível de serviço.                             | ,778                     |
| <b>Sociais</b>     |  | ,903                     |
|                    | Eu sou reconhecido por alguns funcionários do prestador de serviços.             | ,810                     |
|                    | Eu desenvolvi uma amizade com o prestador de serviços.                           | ,878                     |
|                    | Estou familiarizado com o empregado que realiza o serviço.                       | ,737                     |
| <b>Estruturais</b> |  | ,913                     |
|                    | Sou servido mais rapidamente do que a maioria dos clientes.                      | ,749                     |
|                    | Eles fazem serviços para mim que não fazem para a maioria dos clientes.          | ,858                     |
|                    | Recebo preços melhores do que a maioria dos clientes.                            | ,799                     |
|                    | Eu obtenho descontos ou ofertas especiais que a maioria dos clientes não recebe. | ,800                     |

| Laços               | Itens  | Correlação item-total |
|---------------------|--|-----------------------|
| <b>Económicos</b>   |  | ,566                  |
|                     | Os custos de tempo e esforço para mudar deste prestador para outro são altos para mim. | ,395                  |
|                     | Para mim seria inconveniente ir para outros prestadores.                               | ,395                  |
| <b>Psicológicos</b> |  | ,853                  |
|                     | A minha escolha para usar esta empresa foi a de alguém sensato.                        | ,586                  |
|                     | Estou sempre encantado com o serviço desta empresa.                                    | ,659                  |
|                     | No geral, estou satisfeito com esta empresa.   | ,755                  |
|                     | Acho que fiz a coisa certa quando decidi usar essa empresa.                            | ,784                  |
| <b>Emocionais</b>   |  | ,893                  |
|                     | Estou emocionalmente ligado a este prestador de serviços.                              | ,812                  |
|                     | Eu tenho um sentimento de pertencer a este prestador de serviços.                      | ,840                  |
|                     | A simpatia do pessoal deste prestador de serviços faz-me sentir bem.                   | ,718                  |

**Tabela 6** - Valores de *Alpha de Cronbach* e correlações item-total para os Laços de Confiança, Sociais, Estruturais, Económicos, Psicológicos e Emocionais

Pelos valores do *Alpha de Cronbach* obtidos (Tabela 6), conclui-se que a consistência interna dos fatores é muito boa para os laços de confiança, laços sociais e laços estruturais ( $\alpha > 0,9$ ). Nos laços económicos, o valor do *Alpha de Cronbach* obtido foi abaixo do aceitável, embora muito próximo do recomendado, tendo em consideração que apenas possui dois itens. Optou-se por manter estes itens, pois os laços económicos são importantes num serviço padronizado e com pouco contacto interpessoal (Gwinner et al., 1998), como é o caso das telecomunicações.

Relativamente aos laços psicológicos e emocionais, observando os valores do *Alpha de Cronbach* obtidos (Tabela 6), conclui-se que a sua consistência interna é boa ( $0,8 < \alpha < 0,9$ ).



Observando a Tabela 7, verifica-se pelos os valores do *Alpha de Cronbach* obtidos, que a consistência interna da lealdade é boa ( $0,8 < \alpha < 0,9$ ).

| Itens  | Correlação item-total |
|--|-----------------------|
|  | ,818                  |
| Eu recomendo sempre este prestador de serviço aos outros.              | ,648                  |
| Digo coisas positivas sobre este prestador a outras pessoas.           | ,654                  |
| Incentivo amigos e parentes a fazer negócios com este prestador.       | ,572                  |
| Considero este prestador a primeira escolha na compra destes serviços. | ,656                  |
| Considero fazer mais negócios com este prestador nos próximos anos.    | ,533                  |

**Tabela 7** - Valores de *Alpha de Cronbach* e correlações item-total para a Lealdade

#### 4.2.1 - ANÁLISE DAS CORRELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS

Confirmada a validade psicométrica da escala e, no sentido de dar resposta às hipóteses de investigação formuladas, foi perceber-se qual a relação existente entre os laços relacionais e a lealdade.

Para se poder aplicar o modelo fatorial, deve haver correlação entre as variáveis. Se essas relações forem pequenas é pouco provável que partilhem fatores comuns (Pestana e Gageiro, 2003).

Procedeu-se à análise de correlações entre os componentes desta teoria, sendo que, conforme se pode observar na Tabela 8, e conforme esperado, todos os laços se encontram significativamente e positivamente correlacionados entre si. As correlações mais elevadas verificam-se entre os Laços de Confiança e os Laços Psicológicos ( $r=0,741$ ,  $p<0,01$ ), isto é, de uma forma geral, o aumento dos Laços de Confiança corresponde a um forte aumento dos Laços Psicológicos. Os constructos Laços Emocionais e Laços Estruturais estão significativamente e positivamente associados aos Laços Sociais ( $r=0,703$ ,  $p<0,01$  e  $r=,688$ ,  $p<0,01$ ), o que significa que, em geral, um aumento dos Laços Emocionais ou dos Laços Estruturais corresponde a um aumento dos Laços Sociais. Também se verificou que os Laços Emocionais estão associados aos Laços Estruturais ( $r=,604$ ,  $p<0,01$ ).

Relativamente à relação entre os laços e a Lealdade, verificam-se correlações moderadas para os Laços de Confiança ( $r=0,509$ ,  $p<0,01$ ), Laços Psicológicos ( $r=0,586$ ,  $p<0,01$ ) e os Laços Emocionais ( $r=0,504$ ,  $p<0,01$ ), o que significa que o aumento de um destes laços corresponde, de uma forma geral, a um aumento da Lealdade. Sendo estes laços vistos como parte de um constructo próximo da satisfação com o serviço, esta relação era expectável, uma vez que as teorias relacionadas com a satisfação de clientes demonstram claramente a influência da satisfação do cliente na lealdade (Zeithaml et al., 1990), nomeadamente na recomendação e recompra.

|   |                           | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7 |
|---|---------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---|
| 1 | <b>Laços de Confiança</b> | -      | -      | -      | -      | -      | -      | - |
| 2 | <b>Laços Sociais</b>      | ,385** | -      | -      | -      | -      | -      | - |
| 3 | <b>Laços Estruturais</b>  | ,297** | ,688** | -      | -      | -      | -      | - |
| 4 | <b>Laços Económicos</b>   | ,211** | ,208** | ,263** | -      | -      | -      | - |
| 5 | <b>Laços Psicológicos</b> | ,741** | ,420** | ,320** | ,355** | -      | -      | - |
| 6 | <b>Laços Emocionais</b>   | ,594** | ,703** | ,604** | ,310** | ,634** | -      | - |
| 7 | <b>Lealdade</b>           | ,509** | ,297** | ,271** | ,161** | ,586** | ,504** | - |

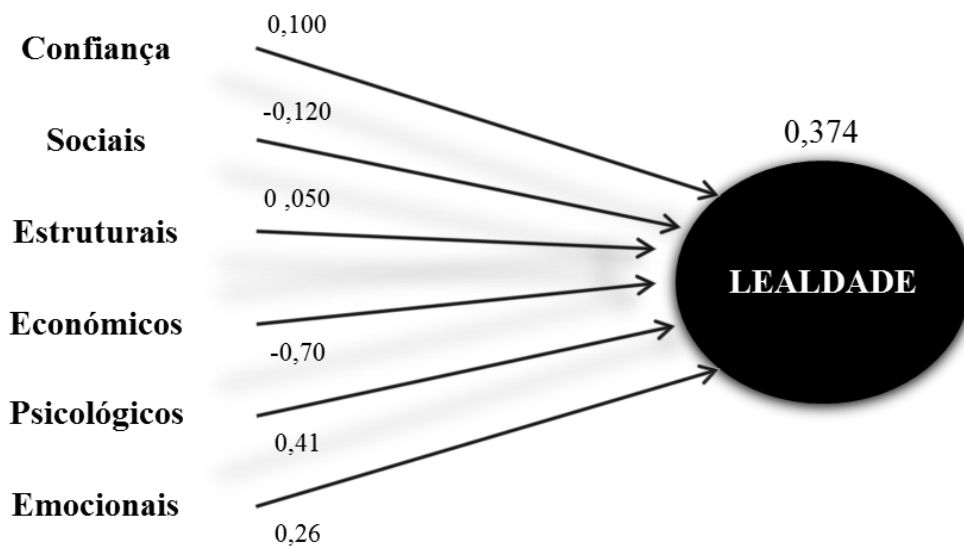
**Tabela 8** – Correlações entre os vários laços e a lealdade

#### 4.2.1 - ANÁLISE DAS HIPÓTESES – REGRESSÃO LINEAR

Para testar as hipóteses em estudo, recorreu-se à regressão linear, que se refere a um modelo linear, hipoteticamente causal, que relaciona apenas variáveis manifestas (Marôco, 2010). Esta técnica estatística permite a análise da relação entre uma variável dependente e uma ou mais variáveis independentes (Pestana e Gageiro, 2003). Neste modelo, os erros ou resíduos são um agregado de todas as causas de variação da variável dependente não contempladas no modelo (Marôco, 2010).

No sentido de avaliar o poder preditivo dos vários laços, relativamente à lealdade, procedeu-se à análise de regressão linear. O modelo explica 37,4% da variabilidade da lealdade do cliente ( $R^2=0,374$ ,  $F(6)=29,0$ ,  $p<0,001$ ), pois a restante variabilidade é explicada por fatores não incluídos no modelo. Numa análise inicial, o valor parece reduzido. Mas dado que estes laços se assemelham a dimensões da satisfação de clientes e que a literatura comprova que esta é um preditor significativo da lealdade (Zeithaml et al., 1990), pode dizer-se que é um valor ajustado à realidade, na medida em que as variáveis contempladas na análise são apenas algumas daquelas que podem explicar a satisfação do cliente.

A Figura 2 apresenta as estimativas estandardizadas dos coeficientes de regressão do modelo.



**Figura 2-** Estimativas estandardizadas do modelo de regressão linear

Observa-se, juntamente com a Tabela 9, que nem todas as trajetórias são positivas e que apenas duas variâncias são altamente significativas ( $p < 0,001$ ).

Foi verificado que os preditores da Lealdade que partilham maior variância com a variável dependente, isto é, aqueles que possuem significância estatística são os Laços Psicológicos e os Laços Emocionais (Tabela 9).

|                           | LEALDADE |          |
|---------------------------|----------|----------|
|                           | $\beta$  | <i>T</i> |
| <b>Laços de Confiança</b> | ,100     | 1,320    |
| <b>Laços Sociais</b>      | -,120    | -1,547   |
| <b>Laços Estruturais</b>  | ,050     | ,790     |
| <b>Laços Económicos</b>   | -,070    | -1,437   |
| <b>Laços Psicológicos</b> | 0,41***  | 5,231    |
| <b>Laços Emocionais</b>   | 0,26***  | 3,160    |

\*\*\*  $p \leq .001$

**Tabela 9** – Preditores da Lealdade

O efeito da variável Laços Psicológicos sobre a Lealdade apresenta um efeito direto estandardizado  $\beta = 0,410$  ( $p < 0,001$ ), enquanto o efeito da variável Laços Emocionais sobre a Lealdade apresenta um efeito direto estandardizado  $\beta = 0,260$  ( $p < 0,001$ ). O efeito da variável Laços de Confiança sobre a Lealdade apresenta um ligeiro efeito direto estandardizado  $\beta = 0,10$ . Tendo em conta que estes laços se assemelham a dimensões fulcrais da satisfação de clientes e que a literatura comprova que esta é um preditor significativo da lealdade (Zeithaml et al., 1990), o resultado obtido, apesar de deixar de fora da análise os restantes laços, reforça a constatação de que poderá existir uma dimensão latente que relacione estes laços com a lealdade.

Os resultados obtidos, tanto através da regressão linear, como da análise de correlações, indicam que os laços que estão mais relacionado com a lealdade e aqueles que são seus preditores, são os mesmos, o que era de esperar. Os resultados obtidos eram os esperados, pois, se observarmos a literatura referente à lealdade atitudinal, verificamos que, entre outros constructos, os laços de confiança, psicológicos e emocionais têm elevada importância.

Ao observar a relação de lealdade dos clientes concebida por Dick e Basu (1994), que integra os constructos atitudinais e comportamentais, verifica-se que o lado atitudinal contempla, entre outros, antecedentes cognitivos, como a confiança e a imagem de marca, e antecedentes afetivos, como a emoção. Os laços emocionais são, também, muitas vezes descritos como *brand loyalty* (Sui e Baloglu, 2003).

Bendapudi e Berry (1997) dividiram os clientes motivados para estar no relacionamento em dois grupos: um baseado no constrangimento, que inclui os que tinham de estar no relacionamento e outro baseado na dedicação, que inclui os que queriam estar no relacionamento. Enquanto, no primeiro grupo, aquilo que os prendia era, entre outros, o custo de mudança, no segundo grupo existiam conceitos, como a confiança e as ligações emocionais, que faziam com os clientes se dedicassem ao relacionamento.

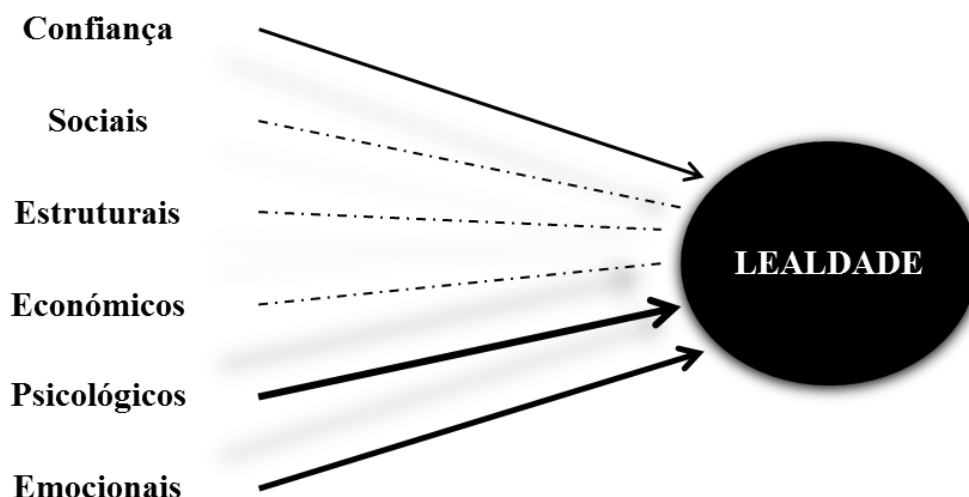
Ainda em relação aos laços de confiança, um importante constructo da lealdade, importa salientar que estes foram propostos por Morgan e Hunt (1994) como constructo-chave do marketing relacional.

Resumindo, o estudo empírico desenvolvido confirmou três hipóteses do modelo colocado inicialmente, conforme descrito na Tabela 10.

| <b>Hipótese</b>   | <b>Resultado</b> |
|---|------------------|
| <b>H1:</b> Os laços de confiança influenciam a lealdade do cliente. | Confirmada       |
| <b>H2:</b> Os laços sociais influenciam a lealdade do cliente.      | Não Confirmada   |
| <b>H3:</b> Os laços estruturais influenciam a lealdade do cliente.  | Não Confirmada   |
| <b>H4:</b> Os laços económicos influenciam a lealdade do cliente.   | Não Confirmada   |
| <b>H5:</b> Os laços psicológicos influenciam a lealdade do cliente. | Confirmada       |
| <b>H6:</b> Os laços emocionais influenciam a lealdade do cliente.   | Confirmada       |

**Tabela 10** – Resultado das Hipóteses

Por essa razão, procedeu-se a uma correção do modelo inicial - Figura 3.



**Figura 3** - Modelo de Estudo Corrigido. (Fonte: Elaboração própria)

Tendo respondido às hipóteses de investigação, os resultados obtidos sugerem que alguns dos laços estudados poderão estar de tal forma relacionados entre si que poderiam originar compor outras variáveis latentes, tais como a satisfação com o serviço, a expectativa ou até mesmo o valor percebido, que, no entanto, por estarem fora do âmbito deste estudo, não foram aprofundadas.

No entanto, de forma a explorar mais profundamente as diferenças factuais entre a importância dada a estes laços pelos inquiridos, optou-se pela realização de uma ANOVA de medidas repetidas que nos permitiria avaliar, intra-sujeitos, as diferenças existentes.

A ANOVA de medidas repetidas realizada revelou que os *scores* atribuídos a cada um dos laços avaliados são significativamente diferentes [ $F(3,46, 972,27)=260,78$ ],  $p<0,001$ , Correção *Greenhouse-Geisser*. (Tabela 11), o que confirma a Hipótese 7, isto é, os inquiridos atribuem diferentes pesos ao laços relacionais estudados.

| Fonte | Medida             | Df    | Média Quadrada | F       |
|-------|--------------------|-------|----------------|---------|
| Fator | Sphericity Assumed | 5     | 236,645        | 260,782 |
|       | Greenhouse-Geisser | 3,460 | 341,969        | 260,782 |
|       | Huynh-Feldt        | 3,508 | 337,252        | 260,782 |
|       | Lower-bound        | 1,000 | 1183,224       | 260,782 |

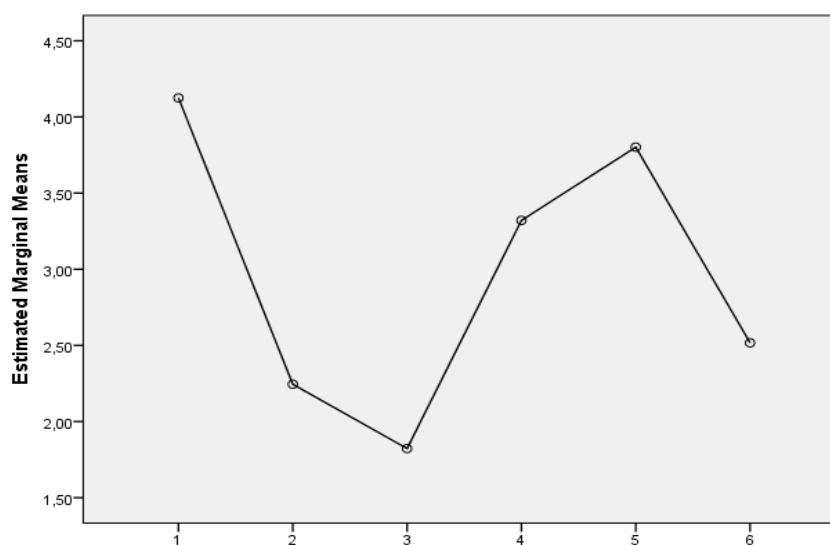
| Fonte        | Medida             | Df      | Média Quadrada | F |
|--------------|--------------------|---------|----------------|---|
| Erro (Fator) | Sphericity Assumed | 1405    | ,907           |   |
|              | Greenhouse-Geisser | 972,269 | 1,311          |   |
|              | Huynh-Feldt        | 985,868 | 1,293          |   |
|              | Lower-bound        | 281,000 | 4,537          |   |

**Tabela 11 - Teste dos Efeitos**

O teste *post-hoc de Bonferroni* permitiu verificar que todos os fatores se revelaram significativamente diferentes entre si ( $p < 0,001$ ). No Gráfico 5, podem verificar-se as diferentes médias associadas a cada um dos fatores.

| Fator                  | Média  | Desvio Padrão |
|------------------------|--------|---------------|
| 1 - Laços de Confiança | 4,125* | ,057          |
| 2 - Laços Sociais      | 2,245* | ,095          |
| 3 - Laços Estruturais  | 1,823* | ,069          |
| 4 - Laços Económicos   | 3,321* | ,079          |
| 5 - Laços Psicológicos | 3,802* | ,059          |
| 6 - Laços Emocionais   | 2,517* | ,086          |

**Tabela 12 - Médias marginais estimadas**



**Gráfico 5- Médias marginais estimadas**

As diferenças encontradas relativamente à importância de cada laço devem ser analisadas tendo em conta a especificidade do setor. Para este setor específico, estes laços podem não representar dimensões relevantes para a intenção de recompra e recomendações.

Reforçando o resultado da regressão linear realizada, os Laços de Confiança apresentam um valor médio elevado, indicando que estes são, de facto, os mais valorizados pelos inquiridos, assim como os Laços Psicológicos, que também são dos mais importantes para os inquiridos, com um valor médio elevado. De destacar o valor médio dos Laços Económicos, também ele importante para os inquiridos, embora, conforme se pode verificar na regressão linear, este laço não explique a lealdade pretendida, uma vez que a medida de lealdade utilizada é a lealdade atitudinal e não meras compras repetidas, ou seja, a lealdade comportamental.

O facto dos valores médios dos Laços Psicológicos e de Confiança serem elevados fortalece a ligação destes à lealdade atitudinal, que se reflete nas recomendações a outros clientes e no facto de os clientes escolherem o prestador com base nas suas preferências (Gremier e Brown, 1996) e não com base no preço.



## 5 – CONCLUSÕES

### 5.1 - DISCUSSÃO E CONCLUSÕES DA INVESTIGAÇÃO

O objetivo da investigação era analisar o impacto dos diferentes laços relacionais na lealdade, dentro do setor das telecomunicações móveis. Recorrendo à literatura, foi concebida e validada uma escala de medida, assim como foi, também, elaborado um modelo que relaciona os vários laços relacionais com a lealdade.

De forma a atingir o objetivo proposto, elaborou-se um questionário que foi colocado *online*, e utilizou-se como metodologia a análise de equações estruturais.

Concluiu-se que, apesar de todos os laços estudados estarem relacionados com a lealdade, apenas alguns deles têm influência sobre esta. Por essa razão, procedeu-se, no final do estudo, a uma revisão do modelo proposto.

Após o estudo, conclui-se que os laços com maior influência sobre a lealdade atitudinal são os laços psicológicos, laços emocionais e laços de confiança. Os resultados obtidos para estes três laços vão ao encontro da definição de lealdade de Jenkinson (1995), que a coloca enquadrada pela confiança, valor acrescentado e satisfação e afirma ser um reflexo da necessidade subconsciente, emocional e psicológica de um cliente em encontrar uma fonte constante de valor, satisfação e identidade.

Observa-se que os laços psicológicos são os que têm maior impacto na lealdade, o que era expectável, pois este é um laço muito eficaz e que constitui uma verdadeira lealdade na relação vendedor-comprador (Arantola, 2002). Estes laços espelham a imagem de marca (Liljander e Strandvik, 1995) e estão fortemente ligados aos valores e preferências do cliente, algo em que as operadoras de telecomunicações móveis investem avultadamente, tanto no apoio a causas sociais, como em cultura e posicionamento.

O estudo prova, também, que os laços emocionais são bastante importantes na construção da lealdade atitudinal. Utilizados para definir *brand loyalty* (Sui e Baloglu, 2003), os laços emocionais estão ligados às comunidades da marca e a sua importância na lealdade

atitudinal, no setor das telecomunicações, é muito grande, pois com uma taxa de reclamações de 15,8% (ANACOM, 2013), é importante ter clientes emocionalmente leais à marca, já que estes a promovem e se tornam seus advogados (Butz Jr. e Goodstein, 1997).

Como esperado, a confiança, no setor das telecomunicações móveis, é um laço com impacto na lealdade. Está presente tanto ao nível da proteção de dados, como ao nível da qualidade e da prestação do serviço, fator cada vez mais importante, dada a elevada utilização deste tipo de comunicações, que, em alguns casos, se transforma mesmo numa dependência em comunicar em ambientes virtuais- nomofobia, uma doença do mundo moderno que descreve o desconforto ou a ansiedade causada pela falta de disponibilidade de um computador pessoal, *tablet*, telemóvel ou qualquer outro dispositivo de comunicação virtual em indivíduos que os utilizam habitualmente (King et al., 2013). Este resultado vai ao encontro da conclusão de Jahanzeb et al. (2011) que afirma existir uma correlação positiva significativa da confiança e da qualidade dos serviços de telecomunicações com a lealdade do cliente. A confiança na marca é tão mais importante, quanto maior for o ambiente de incerteza do setor, como acontece nas telecomunicações. Nesse ambiente, as promessas da marca funcionam melhor, dado que é onde o cliente se sente vulnerável e, portanto, depende da confiança na marca. Uma experiência positiva dos clientes torna-se numa relação de confiança com a marca em particular (Jahanzeb et al., 2011).

No caso dos laços estruturais, associados a barreiras e a custos de mudança, o valor obtido é muito baixo, confirmando-se as conclusões de Gerpott et al. (2001), que indicam que a barreira de mobilidade causada pela falta de portabilidade do operador é determinante na retenção de clientes, mas não tem uma atitude muito positiva na relação do operador de telecomunicações móveis com o cliente.

O presente estudo permite, também, concluir que os laços económicos e os laços sociais estão negativamente associados à lealdade atitudinal. Isto significa que um reforço destes laços corresponde a uma diminuição da lealdade atitudinal percebida. Os laços económicos estão fortemente ligados à lealdade comportamental e não à lealdade atitudinal e, só por essa razão, apresentam este resultado neste estudo, pois, ao observar Gerpott et al. (2001), verifica-se que os clientes permanecem leais às operadoras com o objetivo de conseguirem melhores equipamentos por preços mais baixos e não quando estas lhes diminuem os encargos mensais.

Relativamente aos laços sociais, os valores obtidos têm explicação na ausência de contacto pessoal entre o prestador do serviço e os seus clientes, uma das bases dos laços sociais (Liljander e Strandvik, 1995), pois o mercado de telecomunicações não é tradicionalmente considerado uma indústria de alto envolvimento (Roos et al., 2005), na medida em que privilegia o contacto com o cliente através de plataformas tecnológicas, além de não existir a prestação de serviços personalizados (Parasuraman et al., 1991).

Em relação aos laços mais valorizados, de destacar a forte ligação entre os laços de confiança e os laços psicológicos, o que confirma a tese de Moorman et al. (1992), que assume a confiança como a vontade de confiar na outra parte e acreditar na sua integridade e boa-fé, ou seja, nos seus valores. Olhando para o setor das telecomunicações móveis, em que o consumidor só tem capacidade de avaliar o serviço durante o mesmo, percebe-se a importância destes laços.

## **5.2 - CONTRIBUTOS PARA A GESTÃO E PESQUISAS FUTURAS**

A presente investigação oferece orientações aos profissionais do *marketing* das empresas presentes no setor das telecomunicações móveis, no sentido de definir estratégias para a construção de um relacionamento com os clientes, com base numa atitude de lealdade. As conclusões obtidas permitem conhecer as motivações dos clientes para se manterem leais às operadoras.

Além disso, o estudo vem reforçar a importância das empresas de telecomunicações móveis definirem bem os seus valores, promovendo-os e empenhando-se na sua defesa e promoção, assim como das causas associadas. Devem, também, aplicar os seus esforços no *marketing* tribal, de forma a fortalecerem os laços emocionais, assim como se devem esforçar para terem a confiança dos seus clientes, apostando na qualidade e segurança do serviço que prestam.

Como pista útil de investigação futura sugere-se a utilização de uma amostra maior, de forma a generalizar os resultados aqui obtidos, assim como a aplicação do estudo a outros setores.

Também será interessante verificar o efeito moderador de variáveis passíveis de ter influência na lealdade, tais como as características demográficas do consumidor (Mann e Rashmi, 2010), a idade, os rendimentos (Zeithaml, 1985), o nível de educação ou o sexo.

## BIBLIOGRAFIA

- Aaker, David A (1992), "The value of brand equity",in *Journal of business strategy*, Vol. 13, pp. 27-32.
- AdC. (2010). MOBILIDADE DOS CONSUMIDORES NO SECTOR DAS COMUNICAÇÕES ELECTRÓNICAS: Autoridade da Concorrência.
- Ahn, Jae-Hyeon, Han, Sang-Pil & Lee, Yung-Seop (2006), "Customer churn analysis: Churn determinants and mediation effects of partial defection in the Korean mobile telecommunications service industry",in *Telecommunications policy*, Vol. 30, pp. 552-568.
- Almeida, Leandro & Freire, Teresa (2001), "Escala de avaliação construção e validação",in *Métodos e Técnicas da Avaliação. Contributos para a prática e investigação psicológica*, pp. 108-127.
- Almeida, Leandro & Freire, Teresa (2003), *Metodologia da investigação em psicologia e educação*.
- ANACOM, O Setor das telecomunicações - (2013), "O SECTOR DAS COMUNICAÇÕES",in, pp.
- Arantola, Heli (2002), "Consumer Bonding- A Conceptual Exploration",in *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 1, pp. 93-107.
- Bendall-Lyon, Dawn & Powers, Thomas L (2003), "The influence of mass communication and time on satisfaction and loyalty",in *Journal of Services Marketing*, Vol. 17, pp. 589-608.
- Bendapudi, Neeli & Berry, Leonard L. (1997), "Customers' motivations for maintaining relationships with service providers",in *Journal of Retailing*, Vol. 73, pp. 15-37.
- Berry, Leonard L (1995), "Relationship marketing of services—growing interest, emerging perspectives",in *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, pp. 236-245.
- Berson, Alex, Smith, Stephen & Thearling, Kurt (2000), *Building data mining applications for CRM*, McGraw-Hill New York.

- Bowen, John T & Chen, Shiang-Lih (2001), "The relationship between customer loyalty and customer satisfaction", in *International journal of contemporary hospitality management*, Vol. 13, pp. 213-217.
- Bowen, John T & Shoemaker, Stowe (1998), "Loyalty: A strategic commitment", in *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 39, pp. 12-25.
- Butz Jr., Howard E & Goodstein, Leonard D (1997), "Measuring customer value: Gaining the strategic advantage", in *Organizational dynamics*, Vol. 24, pp. 63-77.
- Christopher, Martin, Payne, Adrian, Ballantyne, David & Pelton, Louis. (1995). Relationship marketing: Bringing quality, customer service and marketing together: Pergamon.
- Christy, Richard, Oliver, Gordon & Penn, Joe (1996), "Relationship marketing in consumer markets", in *Journal of Marketing Management*, Vol. 12, pp. 175-187.
- De Ruyter, Ko, Wetzels, Martin & Bloemer, Josee (1998), "On the relationship between perceived service quality, service loyalty and switching costs", in *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 9, pp. 436-453.
- Dick, Alan S. & Basu, Kunal (1994), "Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework", in *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, pp. 99-113.
- Dwyer, F Robert, Schurr, Paul H & Oh, Sejo (1987), "Developing buyer-seller relationships", in *the Journal of Marketing*, pp. 11-27.
- Easton, Geoffrey & Araujo, Luis (1986), "Networks, bonding and relationships in industrial markets", in *Industrial Marketing and Purchasing*, Vol. 1, pp. 8-25.
- Evans, Joel R & Mathur, Anil (2005), "The value of online surveys", in *Internet research*, Vol. 15, pp. 195-219.
- Fecikova, Ingrid (2004), "An index method for measurement of customer satisfaction", in *The TQM magazine*, Vol. 16, pp. 57-66.
- Fricker, Ronald D & Schonlau, Matthias (2002), "Advantages and disadvantages of Internet research surveys: Evidence from the literature", in *Field Methods*, Vol. 14, pp. 347-367.

- Ganesh, Jaishankar, Arnold, Mark J & Reynolds, Kristy E (2000), "Understanding the customer base of service providers: an examination of the differences between switchers and stayers", in *Journal of Marketing*, Vol. 64, pp. 65-87.
- Gerpott, Torsten J., Rams, Wolfgang & Schindler, Andreas (2001), "Customer retention, loyalty, and satisfaction in the German mobile cellular telecommunications market", in *Telecommunications policy*, Vol. 25, pp. 249-269.
- Gremler, Dwayne D & Brown, Stephen W (1996), *Service loyalty: its nature, importance, and implications*.
- Grönroos, Christian (1990), *Service management and marketing: Managing the moments of truth in service competition*, Lexington Books Lexington, MA.
- Grönroos, Christian (1993), "Toward a third phase in service quality research: challenges and future directions", in *Advances in services Marketing and Management*, Vol. 2, pp. 49-64.
- Grönroos, Christian (1997), "Value-driven relational marketing: From products to resources and competencies", in *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, pp. 407-419.
- Gwinner, Kevin P, Gremler, Dwayne D & Bitner, Mary Jo (1998), "Relational benefits in services industries: the customer's perspective", in *Journal of the Academy of marketing science*, Vol. 26, pp. 101-114.
- Han, Sang-Lin, Wilson, David T & Dant, Shirish P (1993), "Buyer-supplier relationships today", in *Industrial Marketing Management*, Vol. 22, pp. 331-338.
- Hung, Shin-Yuan, Yen, David C & Wang, Hsiu-Yu (2006), "Applying data mining to telecom churn management", in *Expert Systems with Applications*, Vol. 31, pp. 515-524.
- Jacoby, Jacob & Chestnut, Robert W (1978), "Brand loyalty measurement and management", in, pp.
- Jahanzeb, Sadia, Fatima, Tasneem & Khan, M Bashir (2011), "An empirical analysis of customer loyalty in Pakistan's telecommunication industry", in *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol. 18, pp. 5-15.
- Jenkinson, A (1995), "Retailing and shopping on the internet", in *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 24, pp. 26-37.

- Jensen, Jan Møller & Hansen, Torben (2006), "An empirical examination of brand loyalty",in *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 15, pp. 442-449.
- Juriscic, Brigita & Azevedo, António (2011), "Building customer–brand relationships in the mobile communications market: The role of brand tribalism and brand reputation",in *Journal of Brand Management*, Vol. 18, pp. 349-366.
- Khalatyan, Artur (2010), "Churn Management in Telecommunications: Challenging the innovative Capability of Data Mining Tools",in *From the Faculty Editor*, pp. 21.
- King, A. L. S., Valença, A. M., Silva, A. C. O., Baczynski, T., Carvalho, M. R. & Nardi, A. E. (2013), "Nomophobia: Dependency on virtual environments or social phobia?",in *Computers in Human Behavior*, Vol. 29, pp. 140-144.
- Kowalczyk, AE Eiben<sup>1</sup> TJ Euverman<sup>2</sup> W & Slisser, F (1999), "Modelling customer retention with statistical techniques, rough data models, and genetic programming",in *Rough Fuzzy Hybridization: A New Trend in Decision Making*, pp. 330.
- Krishnamurthi, Lakshman & Raj, Sethuraman P (1991), "An empirical analysis of the relationship between brand loyalty and consumer price elasticity",in *Marketing Science*, Vol. 10, pp. 172-183.
- Lee, Jonathan, Lee, Janghyuk & Feick, Lawrence (2001), "The impact of switching costs on the customer satisfaction-loyalty link: mobile phone service in France",in *Journal of Services Marketing*, Vol. 15, pp. 35-48.
- Liljander, Veronica (2002), "Customer Relationship Levels: From Spurious to True Relationships",in *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, pp. 593-614.
- Liljander, Veronica & Strandvik, Tore (1995), *The Nature of Customer Relationships in Services*, JAI Press Inc.
- Malhotra, Naresh K (2008), *Marketing Research: An Applied Orientation*, 5/E, Pearson Education India.
- Mann, Bikran Jit Singh & Rashmi (2010), "Predicting Repeat Purchase Behaviour: An Indian Experience",in *Asia Pacific Business Review*, Vol. 6, pp. 64-73.
- Marôco, João (2010), *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*, ReportNumber, Lda.



- May, James L & Hamilton, Phyllis Ann (1980), "Effects of musically evoked affect on women's interpersonal attraction toward and perceptual judgments of physical attractiveness of men", in *Motivation and Emotion*, Vol. 4, pp. 217-228.
- Moorman, Christine, Zaltman, Gerald & Deshpandé, Rohid (1992), "Relationships between Providers and Users of Market Research: : The Dynamics of Trust within and between Organizations", in *Journal of Marketing Research*, pp. 314-328.
- Morgan, Robert M. & Hunt, Shelby D. (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", in *Journal of Marketing Management*, pp. 20-38.
- Nelson, Phillip (1970), "Information and consumer behavior", in *The Journal of Political Economy*, Vol. 78, pp. 311-329.
- Oliver, Richard L (1980), "A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions", in *Journal of Marketing Research*, pp. 460-469.
- Oliver, Richard L (1999), "Whence consumer loyalty?", in *the Journal of Marketing*, pp. 33-44.
- Owczarczuk, Marcin (2010), "Churn models for prepaid customers in the cellular telecommunication industry using large data marts", in *Expert Systems with Applications*, Vol. 37, pp. 4710-4712.
- Parasuraman, Arun, Berry, Leonard L & Zeithaml, Valarie A (1991), "Understanding customer expectations of service", in *Sloan Management Review*, Vol. 32, pp. 39-48.
- Patterson, Paul G. & Smith, Tasman (2001), "Modeling relationship strength across service types in an Eastern culture", in *International Journal of Service Industry Management*, pp. 90-113.
- Peighambari, Kaveh (2007), "*Developing and Testing a Model for Explaining Customer Retention Formation*", Master, Tarbiat Modares University
- Pestana, Maria Helena & Gageiro, João Nunes (2003), *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*, Edições Silabo.
- Pritchard, Mark P & Howard, Dennis R (1997), "The loyal traveler: Examining a typology of service patronage", in *Journal of Travel Research*, Vol. 35, pp. 2-10.
- Reichheld, F & Sasser, W (1990), "Zero defections: Quality comes to service", in *Harvard business review*, Vol. 68, pp. 105-111.

- Reichheld, Frederick F (1992), "Loyalty-based management",in *Harvard business review*, Vol. 71, pp. 64-73.
- Reichheld, Frederick F (1996), "The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits, and lasting value",in *Long Range Planning*, Vol. 29, pp. 21-23.
- Reinartz, Werner J & Kumar, Vita (2003), "The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration",in *Journal of Marketing*, Vol. 67, pp. 77-99.
- Roos, Inger, Gustafsson, Anders & Edvardsson, Bo (2005), "The role of customer clubs in recent telecom relationships",in *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 16, pp. 436-454.
- Saradhi, V. Vijaya & Palshikar, Girish Keshav (2011), "Employee churn prediction",in *Expert Systems with Applications*, Vol. 38, pp. 1999-2006.
- Schlesinger, Leonard A & Heskett, James L (1991), "Breaking the cycle of failure in services",in *Sloan Management Review*, Vol. 32, pp. 17-28.
- Shankar, Venkatesh, Smith, Amy K & Rangaswamy, Arvind (2003), "Customer satisfaction and loyalty in online and offline environments",in *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 20, pp. 153-175.
- Sheth, Jagdish N. & Parvatiyar, Atul (2001), "The antecedents and consequences of integrated global marketing",in *International Marketing Review*, Vol. 18, pp. 16-29.
- Sui, Jun Jian & Baloglu, Seyhmus (2003), "The Role of Emotional Commitment in Relationship Marketing: An Empirical Investigation of a Loyalty: Model for Casinos",in *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 27, pp. 470-489.
- Sweeney, Jillian C & Webb, Dave (2002), "Relationship benefits: An exploration of buyer-supplier dyads",in *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 1, pp. 77-91.
- Thorbjørnsen, Helge, Supphellen, Magne, Nysveen, Herbjørn & Pedersen, Per Egil (2002), "Building brand relationships online: a comparison of two interactive applications",in *Journal of interactive marketing*, Vol. 16, pp. 17-34.
- Turnbull, Peter W & Wilson, David T (1989), "Developing and protecting profitable customer relationships",in *Industrial Marketing Management*, Vol. 18, pp. 233-238.

- Van den Poel, Dirk & Lariviere, Bart (2004), "Customer attrition analysis for financial services using proportional hazard models",in *European Journal of Operational Research*, Vol. 157, pp. 196-217.
- Wei, Chih-Ping & Chiu, I. Tang (2002), "Turning telecommunications call details to churn prediction: a data mining approach",in *Expert Systems with Applications*, Vol. 23, pp. 103-112.
- Wilson, David T & Mummalaneni, Venkatapparao (1986), "Bonding and commitment in buyer-seller relationships: a preliminary conceptualisation",in *Industrial Marketing and Purchasing*, Vol. 1, pp. 44-58.
- Wilson, DavidT (1995), "An integrated model of buyer-seller relationships",in *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, pp. 335-345.
- Wulf, Kristof De, Odekerken-Schröder, Gaby & Iacobucci, Dawn (2001), "Investments in consumer relationships: a cross-country and cross-industry exploration",in *Journal of Marketing*, Vol. 65, pp. 33-50.
- Zeithaml, Valarie A (1985), "The new demographics and market fragmentation",in *the Journal of Marketing*, pp. 64-75.
- Zeithaml, Valarie A, Parasuraman, Anathanarayanan & Berry, Leonard L (1990), *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*, Simon and Schuster.
- Zeithaml, Valarie A., Berry, Leonard L. & Parasuraman, A. (1996), "The Behavioral Consequences of Service Quality",in *Journal of Marketing*, Vol. 60, pp. 31-46.
- Zins, Andreas H (2001), "Relative attitudes and commitment in customer loyalty models: some experiences in the commercial airline industry",in *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12, pp. 269-294.

## ANEXO I

| Construção   | Itens Amostra  |
|--|--|
|  | <p><b>Considere a sua relação com um prestador de serviços do qual seja cliente regular e fidelizado há mais de 3 anos.</b></p> <p><b>A sua escolha por um prestador de serviços de consumo em detrimento de outro acontece porque:</b><br/>(Discordo Totalmente/Concordo Totalmente)</p>  |
| <p><u>Laços de Confiança</u><br/>6 Itens</p> <p>Kevin P Gwinner<br/>Dwayne D. Gremler<br/>Mary Jo Bitner<br/>1998</p>            | <p>1. Eu acredito que há menos risco de algo vir a dar errado.<br/>2. Sinto que posso confiar no prestador de serviços.<br/>3. Eu tenho mais confiança de que o serviço será realizado corretamente.<br/>4. Tenho menos ansiedade quando adquiro o serviço.<br/>5. Eu sei o que espero quando vou adquirir o serviço.<br/>6. Eu obtenho do prestador um elevado nível de serviço.</p>  |
| <p><u>Laços Sociais</u><br/>3 Itens</p> <p>Kevin P Gwinner<br/>Dwayne D. Gremler<br/>Mary Jo Bitner<br/>1998</p>                 | <p>7. Eu sou reconhecido por alguns funcionários do prestador de serviços.<br/>8. Eu desenvolvi uma amizade com o prestador de serviços.<br/>9. Estou familiarizado com o empregado que realiza o serviço.</p>   |
| <p><u>Laços Estruturais, Económicos</u><br/>6 Itens</p> <p>Kevin P Gwinner<br/>Dwayne D. Gremler<br/>Mary Jo Bitner<br/>1998</p> | <p>10. Sou servido mais rapidamente do que a maioria dos clientes.<br/>11. Eles fazem serviços para mim que não fazem para a maioria dos clientes.<br/>12. Recebo preços melhores do que a maioria dos clientes.<br/>13. Eu obtenho descontos ou ofertas especiais que a maioria dos clientes não recebem.<br/>14. Os custos de tempo e esforço para mudar deste prestador para outro são altos para mim.<br/>15. Para mim seria inconveniente ir para outros prestadores.</p> |
|  | <p><b>Classifique cada uma das afirmações.</b><br/>(Discordo Totalmente/Concordo Totalmente)</p>   |
| <p><u>Laços Psicológicos</u><br/>4 Itens</p> <p>Oliver, 1980</p>   | <p>1. A minha escolha para usar esta empresa foi a de alguém sensato.<br/>2. Estou sempre encantado com o serviço desta empresa.<br/>3. No geral, estou satisfeito com esta empresa.<br/>4. Acho que fiz a coisa certa quando decidi usar essa empresa.</p>  |

|                         |  |
|-------------------------|--|
| <u>Laços Emocionais</u> | 5. Estou emocionalmente ligado a este prestador de serviços.   |
| 4 Itens                 | 6. Eu tenho um sentimento de pertencer a este prestador de serviços.                                 |
| Sui, J. & Baloglu, 2003 | 7. A simpatia do pessoal deste prestador de serviços faz-me sentir bem.                              |
|                         | 8. Embora existam outras alternativas a este prestador, eu continuo a gostar de ir a este prestador. |

**Responda a cada uma das seguintes afirmações.**

|  |   |
|--|---|
| <u>Compromisso, Passa-a-palavra, Intenções de compra</u> | 9. Eu recomendo sempre este prestador de serviço aos outros.            |
| 5 Itens  | 10. Digo coisas positivas sobre este prestador a outras pessoas.        |
| Zeithaml, Berry e Parasuraman, 1996                      | 11. Incentivo amigos e parentes a fazer negócios com este prestador.    |
|  | 12. Considero este prestador a primeira escolha para comprar serviços.  |
|  | 13. Considero fazer mais negócios com este prestador nos próximos anos. |

| Variável                  | Items | Gama de Valores | Alfa de Cronbach |
|---------------------------|-------|-----------------|------------------|
| <b>Laços de Confiança</b> | 6     | 1-6             | 0.911            |
| <b>Laços Sociais</b>      | 3     | 1-6             | 0.903            |
| <b>Laços Estruturais</b>  | 4     | 1-6             | 0.913            |
| <b>Laços Económicos</b>   | 2     | 1-6             | 0.566            |
| <b>Laços Psicológicos</b> | 4     | 1-7             | 0.583            |
| <b>Laços Emocionais</b>   | 4     | 1-7             | 0.893            |
| <b>Lealdade</b>           | 5     | Sim / Não       | 0.818            |

**Tabela 13 - Alfas de Cronbach**